Organiser et **valoriser**
un secteur des plus prometteurs

PLAN STRATÉGIQUE • 2005-2010

Secteur agricole et agroalimentaire
de la Chaudière-Appalaches

106-05359/

RÉALISATION

Le présent plan stratégique a été réalisé sous la supervision d'un comité régional composé de treize personnes provenant des différents maillons de la filière agroalimentaire et des organisations en soutien au secteur agricole et agroalimentaire de la Chaudière-Appalaches, avec la participation financière du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation et d'Emploi-Québec.

Coordination du projet et rédaction du plan : M. Alain Rioux, consultant en planification stratégique et en gestion de projets

Soutien à la recherche et à la rédaction du plan : Mme Sylvie Petitpas, consultante en communication
Mme Magali Blein, consultante, Mots de passe inc.

Conception graphique : Vis-à-Vis marketing et communications
Impression : Impression Rive-Sud
Photographies : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
Pierre Bédard, Eric Labonté, Marc Lajoie

ISBN 2-9809087-0-3
Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 2005
Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2005
Édition : 3 trimestre 2005

Région administrative de la Chaudière-Appalaches

La présente planification stratégique est le résultat d'un exercice de concertation de dirigeants d'entreprises du secteur agricole et agroalimentaire de la Chaudière-Appalaches et de représentants et représentantes de ministères et d'organismes du milieu qui travaillent à l'essor de ce secteur dans la région.

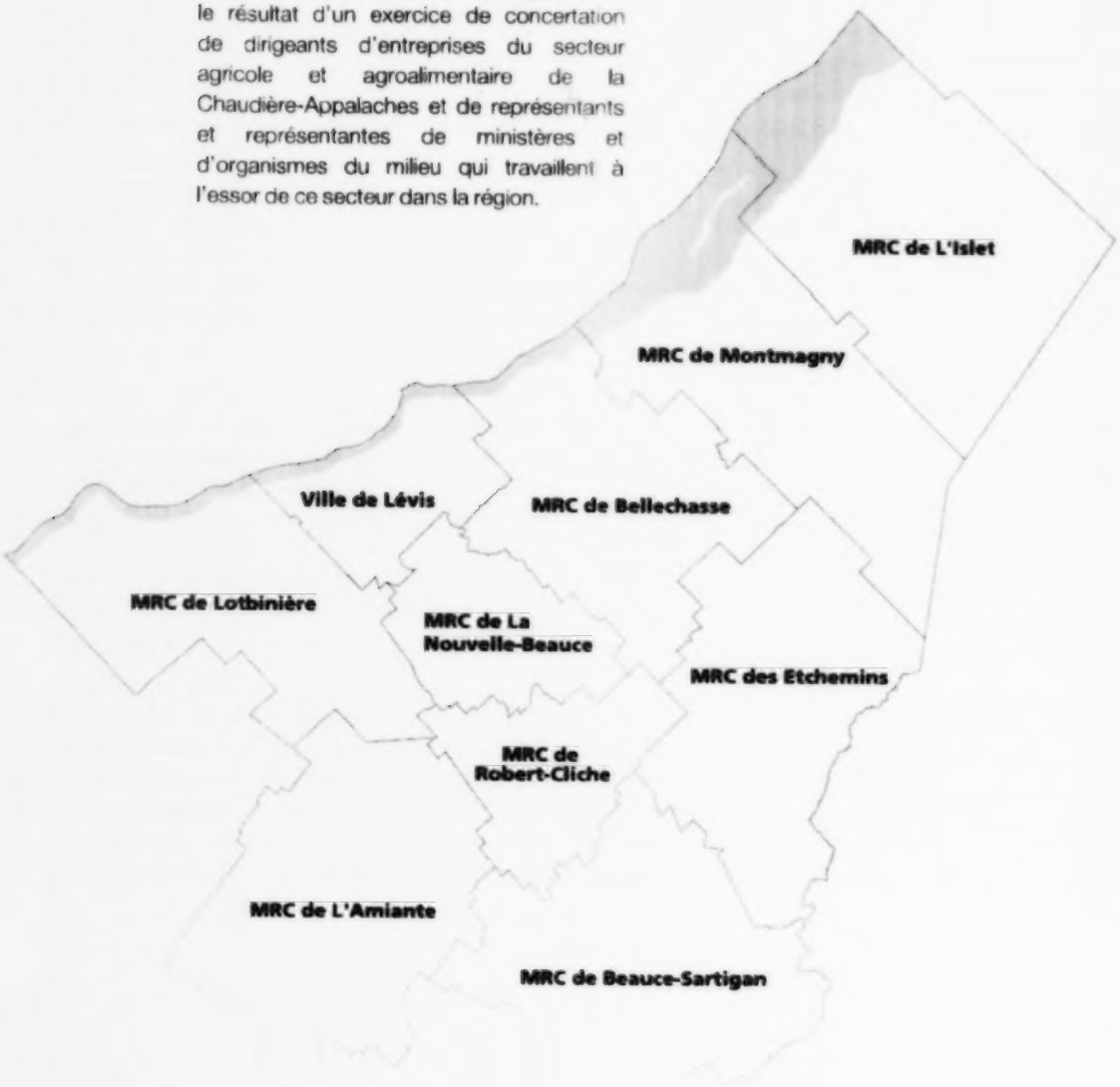


TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 5

UN PREMIER PLAN STRATÉGIQUE RÉGIONAL 7

Démarche de planification stratégique 7
Vision du secteur 10
Objectifs généraux du plan 11
Axes de développement 12
Mise en œuvre du plan 12

1. AXE SUR L'ADAPTATION DES ENTREPRISES 15

1.1 Présentation de l'axe 15
1.2 Présentation des cibles stratégiques 15
1.3 Innovation technologique 15
1.4. Capacité en gestion des entreprises 17
1.5 Adaptation des entreprises agricoles aux exigences environnementales 18
1.6 Accès à la recherche et développement dans la région 19

2. AXE SUR LA MAIN-D'ŒUVRE 21

2.1 Présentation de l'axe 21
2.2 Présentation des cibles stratégiques 21
2.3 Sensibilisation des employeurs à la gestion des ressources humaines 21
2.4 Valorisation des emplois du secteur 23
2.5 Accessibilité des services en gestion des ressources humaines 24
2.6 Formation sur mesure 25
2.7 Adaptation des formations et des formules pédagogiques 27
2.8 Harmonisation des niveaux de formation 28

3. AXE SUR LA DIFFÉRENCIATION DES PRODUITS 31

3.1 Présentation de l'axe 31
3.2 Présentation des cibles stratégiques 31
3.3 Identification de projets régionaux de différenciation de produits 31
3.4 Soutien à l'implantation d'outils de gestion pour les produits différenciés 33
3.5 Introduction et maintien des produits différenciés sur des marchés ciblés 34
3.6 Acquisition des connaissances liées à la différenciation de produits 35
3.7 Adhésion des producteurs à des projets de différenciation de produits 36

4. AXE SUR LA QUALITÉ DES LIENS D'AFFAIRES 39

4.1 Présentation de l'axe 39
4.2 Présentation des cibles stratégiques 40
4.3 Circulation des signaux du marché 40
4.4 Accès des produits de la région aux marchés 41
4.5 Liens d'affaires entre les producteurs et les transformateurs 42
4.6 Développement de la deuxième et de la troisième transformation 43
4.7 Valorisation des produits de la région avec le secteur de la restauration 44
4.8 Maintien de fermes à dimension humaine sur le territoire de la région 45

5. AXE SUR LA VALORISATION DU SECTEUR DANS LA RÉGION 47

5.1 Présentation de l'axe 47
5.2 Présentation des cibles stratégiques 47
5.3 Cohabitation entre les producteurs agricoles et les citoyens de la région 47
5.4 Stratégie de communication en matière de développement durable 49
5.5 Amélioration du positionnement du secteur 50
5.6 Perspectives de développement du secteur 51
5.7 Mise en valeur de l'entrepreneurship et du dynamisme des entreprises 51

6. AXE SUR L'ORGANISATION DU SOUTIEN RÉGIONAL AU SECTEUR 53

6.1 Présentation de l'axe 53
6.2 Présentation des cibles stratégiques 53
6.3 Réseautage des organismes en soutien au secteur 53
6.4 Infrastructures collectives et services en transformation alimentaire 55
6.5 Établissement et transfert des entreprises agricoles 56
6.6 Acquisition de connaissances en matière de traitement des lisiers 57
6.7 Revitalisation des milieux déstructurés 59
6.8 Coordination des services aux petites entreprises de transformation 60

ANNEXE 1 — LISTE DES PARTICIPANTS ET DES PARTICIPANTES À LA JOURNÉE DE RÉFLEXION DU 23 FÉVRIER 2005

ANNEXE 2 — MÉCANISME DE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN

ANNEXE 3 — COMITÉ SUR L'AVENIR DU SECTEUR - COMITÉ TECHNIQUE

INTRODUCTION

Le secteur agricole et agroalimentaire occupe une place névralgique dans l'économie de la région de la Chaudière-Appalaches. Il fournit directement près d'un emploi sur six à la région et contribue, plus que tout autre secteur, à la stabilité de l'économie régionale.

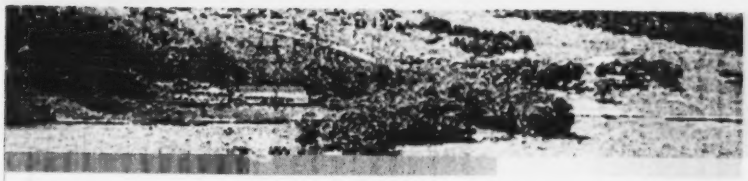
La région de la Chaudière-Appalaches est la deuxième région agricole en importance au Québec, avec 17 % des emplois agricoles québécois dans les 5 200 exploitations réparties sur le territoire. Dans le secteur de la transformation alimentaire, la région se situe au troisième rang sur les seize régions administratives du Québec, avec près de 140 entreprises qui génèrent 7000 emplois et des ventes annuelles de plus de 1,7 milliard de dollars. La région compte également près de 675 établissements qui vendent des aliments et qui génèrent 8100 emplois, avec des ventes de près de 960 millions de dollars.

Cependant, malgré ce tableau fort positif, les entreprises agricoles et agroalimentaires de la région vivent une situation de plus en plus difficile sur le plan commercial. D'une part, elles font face à une concurrence accrue de la part d'entreprises d'autres pays, qui ne sont pas toujours soumises aux mêmes conditions économiques et aux mêmes normes environnementales et sociales. D'autre part, les entreprises qui exportent sur le marché américain sont soumises à de nombreuses barrières techniques au commerce et sont souvent désavantagées sur le plan des subventions à la production.

Par ailleurs, au Québec, le soutien aux entreprises s'effectue davantage en prenant en compte des impératifs de développement durable. Ce cadre d'intervention amène de nombreuses règles environnementales et sociales et les entreprises du secteur doivent investir argent et efforts pour répondre à ces nouvelles exigences. Comme le développement durable s'implante en région dans un contexte de décentralisation des pouvoirs, le secteur devra développer des rapports plus étroits avec ses partenaires régionaux, qui seront désormais parties prenantes dans plusieurs décisions importantes pour l'avenir du secteur. En instaurant une nouvelle dynamique de concertation entre tous les partenaires, le secteur agricole et agroalimentaire de la Chaudière-Appalaches devrait pouvoir mieux composer avec ses différentes contraintes et être davantage en mesure d'assurer la survie et la pérennité de ses entreprises.

Si le contexte d'affaires actuel présente un défi d'adaptation important pour les entreprises de la région, il leur offre en même temps des occasions multiples de bonifier leurs façons de faire pour augmenter leurs parts de marchés. Pour y arriver, il était cependant essentiel que le secteur s'organise autour d'une vision partagée par tous les partenaires et qu'il travaille à mettre en place, le plus rapidement possible, une stratégie d'intervention basée davantage sur les ressources régionales.

La démarche de planification stratégique a été faite pour répondre à ce besoin urgent du secteur et elle a donné lieu à un plan stratégique pour les cinq prochaines années. Le secteur agricole et agroalimentaire de la Chaudière-Appalaches pourra donc compter sur un outil précieux de planification afin d'augmenter la cohésion des liens d'affaires entre les entreprises et des liens de soutien des différentes organisations régionales au secteur. De cette façon, de nombreux projets collectifs découlant du plan pourront être mis en place, au bénéfice du secteur.



UN PREMIER PLAN STRATÉGIQUE RÉGIONAL

Démarche de planification stratégique

À l'été 2004, la Direction régionale du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation de la Chaudière-Appalaches a pris l'initiative de former un comité régional sur l'avenir du secteur agricole et agroalimentaire de la région, dans le but de doter le secteur d'une première planification stratégique pour les cinq prochaines années. Les membres du Comité provenaient des différents maillons de la filière agroalimentaire et des organisations en soutien au secteur.

Afin de bien tenir compte des besoins de l'ensemble du secteur agricole et agroalimentaire de la région, le Comité a choisi d'entreprendre une démarche de planification stratégique élargie. Le principal objectif du Comité a toujours été que le plan stratégique résultant de la démarche serve au plus grand nombre possible d'entreprises et d'organisations du secteur dans leurs orientations.

Organisation de la démarche

Le rôle des membres du Comité régional sur l'avenir du secteur agricole et agroalimentaire de la Chaudière-Appalaches était d'orienter les phases de la démarche de planification stratégique et de valider les résultats de chacune d'entre elles.

Pour assurer le suivi de l'ensemble de la démarche, le Comité régional sur l'avenir du secteur s'est adjoint la collaboration d'un comité technique. Les membres du Comité technique avaient, pour leur part, la responsabilité principale de soutenir la partie opérationnelle de la démarche. En ce sens, ils ont travaillé en étroite collaboration avec le consultant retenu pour le projet, afin d'alimenter ce dernier en information et de le soutenir sur les questions liées à la logistique de la démarche. De plus, à la demande du Comité régional sur l'avenir du secteur, les membres du Comité technique ont participé aux étapes de validation des documents et à l'élaboration de propositions de travail relatives à la démarche.

Objectifs de la démarche

La démarche de planification stratégique a été entreprise dans le but de préparer l'avenir du secteur agricole et agroalimentaire de la région en contribuant à créer un environnement d'affaires favorable au développement des entreprises. Une telle démarche permet en effet aux acteurs du milieu de mettre en lumière les principales problématiques de développement et de dégager des pistes de solution au regard de ces problématiques. Elle doit donc tenir compte à la fois de l'environnement d'affaires du secteur, de son potentiel de développement et des valeurs qui doivent être à la base de son développement.

Étapes de la démarche

La démarche de planification stratégique s'est déroulée sur près d'une année, soit d'août 2004 à mai 2005. Elle comprenait une phase préparatoire et une phase de réflexion qui précédaient la phase de rédaction du plan stratégique. Toutes ces phases de la démarche ont nécessité plus d'une dizaine de rencontres avec le Comité régional sur l'avenir du secteur et le Comité technique.

La phase préparatoire a donné lieu à l'élaboration d'une analyse du contexte et d'une analyse prospective. Le but principal des deux analyses était de regrouper le maximum d'information stratégique, afin de constituer une plateforme commune de connaissances pour soutenir l'exercice de réflexion stratégique.

Cette première phase comprenait aussi une étape de consultation auprès d'une trentaine de personnes clés du secteur. Ces consultations, faites au cours de l'été 2004, avaient pour but de faire ressortir les principales préoccupations ayant cours dans chacun des maillons de la filière agroalimentaire régionale. En octobre 2004, un questionnaire d'enquête, développé sur la base des informations recueillies lors de cette première consultation, a été envoyé à plus de 1 200 personnes actives dans le secteur. Les résultats de l'enquête ont grandement aidé à dégager des éléments pour élaborer la vision d'avenir du secteur et les enjeux majeurs liés à son développement.

Quant à la phase de réflexion stratégique, elle s'est articulée autour d'une journée de réflexion qui s'est tenue le 23 février 2005, à Saint-Henri. Cette rencontre, qui réunissait près d'une centaine de personnes, a permis de discuter plus en profondeur chacun des axes de développement retenus. Les participants et participantes à l'exercice ont également dégagé des cibles stratégiques pour chacun des axes, de même que des moyens d'action pour atteindre ces cibles stratégiques.

Approche filière

La démarche de planification stratégique s'est également inspirée de l'approche filière. Cette approche vise une plus grande concertation entre les acteurs liés au développement du secteur, par la dynamisation des liens d'affaires entre les entreprises des différents maillons de la filière et un soutien mieux adapté aux orientations régionales et aux besoins des entreprises. La révision des liens d'affaires et des liens de soutien se fait dans le but d'augmenter la capacité concurrentielle des entreprises sur les marchés intérieurs et extérieurs.

En se basant sur l'approche filière, le Comité régional sur l'avenir du secteur agricole et agroalimentaire de la Chaudière-Appalaches optait donc pour privilégier une dynamique de concertation afin d'optimiser les efforts des entreprises et des organisations régionales.

Structure globale du plan

Le cadre global de réflexion qui a été retenu pour structurer l'exercice de planification stratégique repose sur quatre concepts qui correspondent d'assez près à ceux déjà utilisés en matière de planification dans la région. Il s'agit de la vision, des axes de développement, des cibles stratégiques et des stratégies.

La vision globale se définit comme étant le but général qui doit guider les actions des différents partenaires associés à la réalisation du plan stratégique.

Les axes de développement, pour leur part, représentent les enjeux majeurs sur lesquels le secteur devrait diriger de façon prioritaire ses efforts pour assurer son développement.

Quant aux cibles stratégiques, elles précisent les principales pistes de développement à privilégier pour répondre aux enjeux exprimés dans chacun des axes retenus. Les cibles peuvent porter sur des forces à exploiter ou des faiblesses à corriger, orienter le secteur sur des occasions de développement à saisir ou l'aider à contrer des menaces provenant de l'environnement externe. Elles nous disent donc sur quoi agir régionalement.

En ce qui concerne les stratégies, elles représentent un ensemble cohérent de moyens d'action à déterminer pour atteindre chacune des cibles stratégiques. Elles nous disent comment agir, en privilégiant les ressources régionales. Les moyens d'action qui composent chacune des stratégies sont proposés pour faciliter la mise en œuvre du plan et assurer le respect des intentions du secteur au regard de son développement. Cependant, le contenu des stratégies retenues ne devrait pas constituer un frein à la mise en place d'autres stratégies qui pourraient, au fil du temps, se révéler mieux appropriées à la situation.

La vision et les axes de développement ont été dégagés lors de la phase préparatoire et ont permis de structurer l'exercice de réflexion stratégique. Des propositions de cibles stratégiques ont été élaborées sur la base des consultations et des analyses régionales. Elles ont été validées par les participants et participantes à la journée de réflexion stratégique, qui ont également dégagé des stratégies pour chacune de ces cibles.

Vision du secteur

La consultation élargie a permis de dégager les principaux éléments pour soutenir l'élaboration de la vision de développement du secteur.

Tout d'abord, la majorité des personnes consultées considéraient que la qualité et le caractère distinct des produits étaient des éléments incontournables pour que les entreprises du secteur se positionnent favorablement sur les marchés. En effet, le phénomène de concurrence accrue dans le marché des produits de masse génère le besoin chez les entreprises d'axer davantage sur la qualité et le caractère distinct des produits de la région, dans une optique d'obtenir de meilleurs prix sur les marchés.

Il ressortait également de la consultation qu'il était important de miser sur la force de l'entrepreneurship de la région, qui est déjà reconnue à l'échelle du Québec. Dans un contexte commercial où les défis sont de taille, le dynamisme des entreprises représente à coup sûr un atout pour le développement du secteur.

Un autre élément était retenu aussi comme essentiel dans la vision de développement du secteur. Il s'agit de la capacité du secteur à organiser son développement sur l'ensemble du territoire, ce que plusieurs considèrent comme un facteur indispensable à la viabilité des entreprises et de plusieurs communautés rurales. L'organisation du secteur sur le plan régional peut devenir un levier de développement puissant, puisqu'il s'agit d'un facteur concurrentiel important face à d'autres pays qui ne disposent pas des mêmes possibilités de soutien. De plus, une meilleure organisation du secteur sur l'ensemble du territoire rendrait ce dernier moins vulnérable aux facteurs externes et lui permettrait de mieux faire face aux crises de différents ordres.

Finalement, il a été convenu d'inclure dans la vision du secteur le concept de développement durable, qui sous-tend l'intégration des dimensions sociales, économiques et environnementales du développement. Le secteur croit qu'il est important de s'orienter vers la recherche d'un équilibre entre les besoins immédiats de développement, les conditions d'existence des communautés et la capacité de régénération des écosystèmes.

Les partenaires du secteur souhaitent donc que la vision suivante guide la nature des actions à entreprendre dans le cadre de chaque axe de développement.

Vision de développement

Faire du secteur agricole et agroalimentaire de la Chaudière-Appalaches un secteur reconnu pour la qualité et le caractère distinct de ses produits, le dynamisme de ses entreprises et sa capacité à organiser son développement sur l'ensemble du territoire, dans un cadre de développement durable.

Objectifs généraux du plan

En conformité avec sa vision de développement, le secteur agricole et agroalimentaire de la Chaudière-Appalaches a retenu trois objectifs généraux qui vont servir à analyser l'impact de la planification stratégique sur l'évolution globale du secteur. Des indicateurs de suivi ont donc été déterminés pour chacun des trois objectifs, dans le but de dégager l'information nécessaire pour évaluer la progression au regard de ces derniers. Dès le début de la phase de mise en œuvre, une valeur de référence et un objectif mesurable devront être dégagés pour chacun des indicateurs de suivi.

Il est important de souligner que les objectifs généraux du plan sont d'ordre collectif et qu'ils ne sauraient engager la responsabilité d'un partenaire ou d'une entreprise sur une base individuelle.

Premier objectif général

Accentuer le dynamisme économique du secteur agricole et agroalimentaire de la région.

Les indicateurs de suivi au regard de cet objectif sont :

- le chiffre d'affaires global de chacun des maillons de la filière régionale;
- le nombre d'emplois pour chacun des maillons de la filière régionale;
- le nombre d'entreprises pour chacun des maillons de la filière régionale.

Deuxième objectif général

Accroître la contribution du secteur au développement social de l'ensemble du territoire de la région.

Les indicateurs de suivi au regard de cet objectif sont :

- le chiffre d'affaires du secteur par MRC pour chacun des maillons de la filière régionale;
- le nombre d'entreprises du secteur par MRC pour chacun des maillons de la filière régionale;
- le nombre d'emplois directs et indirects générés par l'ensemble du secteur par MRC.

Troisième objectif général

Améliorer les perceptions au regard du secteur en matière de protection de l'environnement.

Les indicateurs de suivi au regard de cet objectif seront :

- les investissements en agroenvironnement dans la région;
- les investissements en matière de traitement des fumiers et lisiers dans la région;
- les investissements en matière de recherche et développement et de transfert technologique dans le secteur sur le plan environnemental;
- l'évolution des perceptions de la population de la région au regard des activités du secteur agricole et agroalimentaire.

Axes de développement

Les six axes de développement qui ont été retenus comme étant les défis majeurs à relever par le secteur portent sur l'adaptation des entreprises, la main-d'œuvre, la différenciation des produits, la qualité des liens d'affaires, la valorisation du secteur et l'organisation du soutien au secteur. Ces axes représentent les enjeux sur lesquels les partenaires ont convenu de diriger prioritairement leurs efforts.

Les six axes de développement se libellent de la façon suivante :

- Augmenter la capacité d'adaptation des entreprises du secteur aux exigences actuelles et futures de l'environnement d'affaires.
- Accroître les compétences en gestion des ressources humaines et rendre disponible une main-d'œuvre qualifiée pour le secteur agricole et agroalimentaire.
- Augmenter la rentabilité des entreprises par la différenciation des produits agricoles et alimentaires de la région.
- Améliorer la qualité des liens d'affaires entre les producteurs, les transformateurs, les grossistes, les détaillants et les restaurateurs de la région.
- Valoriser les aspects économiques, sociaux et environnementaux du secteur agricole et agroalimentaire auprès de la population de la Chaudière-Appalaches.
- Consolider et développer le soutien régional au secteur agricole et agroalimentaire.

Mise en œuvre du plan

La réalisation d'un plan stratégique est tributaire, en grande partie, de l'efficacité de son mécanisme de mise en œuvre. En effet, la mise en œuvre est souvent la phase la plus critique, puisqu'elle repose sur la mobilisation, l'adhésion et l'engagement de plusieurs intervenants clés. Pour maximiser les chances de réussite d'une mise en œuvre, il importe d'identifier une approche adaptée au secteur en cause, de déterminer l'organisation du soutien à mettre en place et de procéder à l'implantation du processus convenu.

En tenant compte de ces paramètres et des ressources disponibles dans la région, le Comité régional sur l'avenir du secteur agricole et agroalimentaire de la Chaudière-Appalaches a choisi de se doter d'un mécanisme de mise en œuvre.

Mécanisme de mise en œuvre

Le mécanisme de mise en œuvre du plan stratégique s'articule de la façon suivante (voir schéma en annexe 2) :

- le Comité sur l'avenir du secteur et la Conférence régionale des élus (CRÉ) orientent la mise en œuvre;
- la TACA est le porteur régional de la mise en œuvre;
- un comité opérationnel gère l'ensemble des activités liées aux axes de développement;
- six comités régionaux (un comité par axe de développement) assurent le suivi du plan d'action annuel;
- plusieurs groupes de travail réalisent les projets déterminés pour chacun des axes.

En adoptant ce mode de fonctionnement pour la mise en œuvre du plan, les partenaires du secteur agricole et agroalimentaire de la Chaudière-Appalaches ont choisi de mettre des efforts et des ressources en commun, pour le plus grand bien de l'ensemble du secteur.

Rôle du Comité sur l'avenir du secteur et de la CRÉ

Le Comité régional sur l'avenir du secteur et la CRÉ auront la responsabilité d'orienter la mise en œuvre de l'ensemble du plan stratégique 2005-2010. À cet effet, leur mandat principal sera de faire des recommandations au secteur sur la base de bilans annuels.

Rôle de la TACA

La Table agroalimentaire de Chaudière-Appalaches (TACA) assumera le mandat de la coordination générale de la mise en œuvre du plan stratégique régional. La TACA jouera donc un rôle central dans la mise en place de la dynamique de concertation nécessaire à l'atteinte des résultats ciblés dans la planification régionale. En ce sens, la TACA devra former et animer un comité opérationnel pour soutenir la mise en œuvre de chacun des six axes de développement retenus dans le plan stratégique.

Rôle du Comité opérationnel

Le Comité opérationnel aura pour mandat de gérer les activités nécessaires à la réalisation du plan. Il veillera notamment à déterminer les résultats attendus et les calendriers de réalisation. Chaque membre du Comité opérationnel devra aussi piloter des activités qui faciliteront la mise en œuvre d'un axe de développement. A cette fin, le « pilote » devra interpeller les représentants du milieu, du gouvernement et des organismes qui devraient être associés à la mise en œuvre de l'axe en cause.

Rôle des comités régionaux par axe et des groupes de travail

Par la suite, le pilote de l'axe devra former un comité régional avec des personnes intéressées à s'engager dans le processus de mise en œuvre. Il y aura donc six comités régionaux, soit un comité par axe de développement. Chacun de ces comités aura la responsabilité de soumettre un plan d'action annuel au Comité opérationnel et de mettre en place différents groupes de travail qui seront chargés, quant à eux, d'élaborer et de mettre en œuvre des projets.

Reddition de comptes et suivi des résultats

Afin que le Comité sur l'avenir du secteur et la CRÉ soient en mesure d'orienter la mise en œuvre du plan et de faire des recommandations au secteur, La TACA coordonnera la réalisation de bilans annuels. Ces bilans seront faits à partir des rapports d'activités soumis par les pilotes des axes au Comité opérationnel.

Pour assurer un suivi auprès des partenaires associés au développement du secteur, les bilans annuels et les recommandations seront diffusés le plus largement possible.

1. AXE SUR L'ADAPTATION DES ENTREPRISES

1.1 Présentation de l'axe

Depuis quelques années, le secteur agricole et agroalimentaire de la Chaudière-Appalaches doit composer avec un nombre croissant de contraintes lié à un environnement d'affaires de plus en plus exigeant sur les plans commercial, réglementaire et technologique. Dans ce contexte, la plupart des dirigeants d'entreprises du secteur doivent faire face à un défi d'adaptation important pour assurer la survie et la pérennité de leur entreprise. En même temps, cette situation présente de multiples occasions d'améliorer les façons de faire des entreprises et de les rendre plus performantes.

L'axe sur l'adaptation des entreprises a été retenu afin de protéger et consolider les acquis du secteur, dans la mouvance des changements actuels et à venir. Cet axe est libellé de la façon suivante :

Augmenter la capacité d'adaptation des entreprises du secteur aux exigences actuelles et futures de l'environnement d'affaires.

1.2 Présentation des cibles stratégiques

Pour répondre à ce défi d'adaptation des entreprises, le secteur a retenu quatre cibles stratégiques qui portent sur l'innovation technologique, la capacité de gestion des entreprises, l'adaptation des entreprises agricoles aux exigences environnementales et l'accès à la recherche et au développement dans la région.

1.3 Innovation technologique

1.3.1 Éléments de réflexion stratégique

D'après un document de recherche, publié en mai 2004 par Statistique Canada, les établissements qui introduisent de nouveaux procédés connaissent une croissance plus rapide de leur productivité, ce qui se traduit par une augmentation de leur part de marché.

Or, dans la région de la Chaudière-Appalaches, la proportion des établissements actifs en recherche et développement (R&D) demeure faible, même si elle a connu une augmentation de 64 % de 1995 à 2000. Cette situation s'explique en partie par le fait que, par le passé, plusieurs procédés innovateurs pouvaient être assez onéreux et leur rentabilité, difficile à démontrer.

Cependant, depuis cinq ans, le coût des technologies visuelles (caméras sensibles, lectures optiques, etc.) a baissé de façon importante, ce qui rend ces technologies beaucoup plus accessibles pour les entreprises. Il existe donc de nouveaux outils efficaces pour faire du contrôle de qualité à peu de frais. De plus, des programmes gouvernementaux ont été mis en place pour encourager la réalisation de bilans technologiques au sein des entreprises. Un bilan technologique comprend l'état techno-logique de l'entreprise, son potentiel technologique, le coût d'implantation des technologies et le retour sur l'investissement.

La Chaudière-Appalaches est favorisée sur ce plan, puisqu'elle peut compter sur plusieurs partenaires régionaux en mesure de soutenir l'innovation technologique, dont le principal est le Centre de robotique du Cégep de Lévis-Lauzon.

Toutefois, les organisations régionales liées à l'innovation technologique et les programmes existants pour soutenir l'innovation sont encore trop peu connus du secteur agricole et agroalimentaire. Il faut donc, dans un premier temps, informer les chefs d'entreprises de la filière agroalimentaire sur les ressources existantes en innovation technologique et les sensibiliser aux bénéfices d'investir dans ce domaine.

Par la suite, il importe de soutenir les entreprises qui souhaitent obtenir un bilan technologique de leur entreprise et de leur offrir un accompagnement multidisciplinaire pour la phase d'implantation des nouvelles technologies retenues. Plusieurs intervenants du secteur s'entendent sur le fait qu'une intervention extérieure est nécessaire pour former les gens en place, définir les méthodes et processus de travail, et mettre au point des technologies adaptées à l'entreprise.

Par ailleurs, étant donné les exigences accrues au regard de la qualité des produits sur les marchés, il devient aussi necessaire de se tourner vers l'innovation technologique pour développer des outils de contrôle de qualité. L'activité acéricole pourrait représenter un secteur prioritaire dans ce domaine, compte tenu de son importance économique dans la région et des changements prévisibles pour la détermination de la qualité dans ce secteur.

1.3.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 1

Favoriser l'implantation, dans les entreprises du secteur, de technologies et de méthodes qui visent une meilleure gestion de la qualité et une augmentation de la productivité.

1. En identifiant les organisations régionales liées à l'innovation technologique et en les faisant connaître auprès des organismes de développement et entreprises de la région.
2. En développant des incitatifs financiers pour favoriser la réalisation de bilans technologiques dans les entreprises du secteur.
3. En offrant aux entreprises un accompagnement multidisciplinaire dans l'implantation des nouvelles technologies.
4. En soutenant le développement d'outils de contrôle de la qualité, particulièrement pour le secteur acéricole.

1.4. Capacité en gestion des entreprises

1.4.1 Éléments de réflexion stratégique

Les entrepreneurs agricoles et agroalimentaires évoluent dans un contexte économique où les marges financières sont de plus en plus minces, ce qui leur demande d'acquérir de plus grandes aptitudes en gestion. Comme ils ont également à gérer beaucoup d'information dans des domaines variés, leurs compétences en gestion sont déterminantes pour assurer le maintien et le développement de leur entreprise.

Devant l'évolution rapide des besoins en gestion d'entreprises, le secteur agricole et agroalimentaire de la Chaudière-Appalaches aurait intérêt à établir un premier état de situation concernant les nouvelles problématiques dans ce domaine. Il serait aussi opportun d'accentuer les services et les formations en gestion, sur la base de l'état de situation. Dans certains cas, une approche par mentorat pourrait être examinée.

Par ailleurs, en ce qui concerne les étudiants en agriculture, il apparaît de plus en plus clair qu'il faudrait inciter fortement les futurs producteurs agricoles à acquérir une solide formation en gestion.

1.4.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 2

Augmenter la capacité de gestion des entreprises agricoles et agroalimentaires.

1. En établissant un diagnostic en ce qui concerne les principales problématiques en gestion des entreprises agricoles et agroalimentaires.
2. En examinant la possibilité de mettre en place un système de mentorat en gestion d'entreprises.
3. En favorisant l'accès à des services et à des formations en gestion pour les entreprises.
4. En incitant les étudiants au diplôme d'étude professionnel en agriculture à acquérir une formation additionnelle en gestion agricole.

1.5 Adaptation des entreprises agricoles aux exigences environnementales

1.5.1 Éléments de réflexion stratégique

Depuis 1981, les producteurs agricoles ont eu à se conformer à des obligations environnementales en constante évolution. En 1997, le passage de la norme azote à la norme phosphore comme élément limitatif de fertilisation a fait diminuer le ratio moyen d'unité animale (U.A.) par ha de 2,75 à 1,5 U.A., ce qui a eu des impacts sur le développement des entreprises agricoles.

En 2002, le Règlement sur les exploitations agricoles est venu ajouter de nouvelles exigences aux producteurs en obligeant notamment chaque exploitation agricole à disposer, d'ici 2010, des terres nécessaires à l'épandage des déjections.

La région de la Chaudière-Appalaches comprend des zones à forte concentration d'élevage et, de ce fait, est nécessairement très touchée par les nouvelles exigences environnementales. De plus, les récentes décisions gouvernementales de donner aux municipalités la responsabilité d'appliquer plusieurs des règlements environnementaux ont des conséquences parfois importantes sur le développement du secteur.

En effet, la diversité des réglementations municipales génère des frustrations au sein des entreprises qui ne se sentent pas traitées équitablement sur le territoire. Pour pallier ce problème et faciliter l'adaptation des entreprises agricoles à la réglementation environnementale, il est impératif de travailler à dégager un consensus régional sur l'application des règlements en vigueur dans le secteur.

Par ailleurs, à partir de 2005, le soutien financier offert aux entreprises agricoles et agroalimentaires aura une forte tendance à être accordé en fonction de mesures d'écoconditionnalité, qui feront le plus souvent référence aux règlements en matière de protection de l'environnement. L'ensemble de ces nouvelles mesures d'écoconditionnalité obligera les entreprises agricoles à intégrer rapidement de nouvelles pratiques agroenvironnementales. Pour aider les entreprises dans cette démarche, il sera nécessaire d'accentuer le suivi des conseillers en agroenvironnement.

En ce qui concerne l'administration de la réglementation environnementale, le fait que plusieurs organisations soient interpellées dans la gestion des divers règlements génère une multiplication de paperasse, de même que des lourdeurs administratives de plus en plus difficiles à assumer pour les producteurs.

En ce sens, des initiatives régionales pour simplifier et harmoniser l'information aux producteurs permettraient de diminuer considérablement le temps que ces derniers doivent consacrer à la rédaction des différents rapports exigés.

1.5.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 3

Faciliter l'adaptation des entreprises agricoles au regard des exigences environnementales.

1. En dégageant un consensus régional quant à la nature des exigences environnementales applicables dans la région sur un horizon de cinq ans.
2. En favorisant une approche régionale qui privilégie des solutions adaptées par entreprise.
3. En améliorant le suivi au transfert des connaissances pour l'implantation de pratiques agroenvironnementales dans les entreprises agricoles.
4. En mettant en place un comité régional pour faire un travail d'harmonisation et de simplification au regard de l'application des exigences environnementales et pour faire des recommandations à la Conférence régionale des élus à ce sujet.

1.6 Accès à la recherche et développement dans la région

1.6.1 Éléments de réflexion stratégique

La recherche et le transfert technologique sont des moteurs de développement économique dans une région. Il est donc important de maximiser l'utilisation des services des centres de transfert technologique régionaux par les entreprises.

Au Québec, il existe un réseau d'une trentaine de centres de transfert technologique qui offrent des services aux principaux secteurs d'activités. Les centres qui font partie de ce réseau ont accès d'une façon privilégiée aux résultats des travaux de recherche faits au Québec et ailleurs. Ainsi, ils sont en mesure de favoriser le transfert technologique dans les entreprises.

La région de la Chaudière-Appalaches a la chance d'avoir sur son territoire des centres de transfert technologique qui travaillent en partenariat avec les centres spécialisés en agriculture et agroalimentaire de Saint-Hyacinthe. Ce partenariat leur permet d'offrir un ensemble de services au secteur agricole et agroalimentaire de la région. Les services offerts sont liés à la connaissance des procédés, aux essais techniques, à la faisabilité de l'implantation du procédé dans l'entreprise et à l'évaluation de son efficacité et de sa rentabilité.

Le fait d'avoir accès à des services en recherche et transfert technologique à proximité des entreprises est un atout pour le secteur. Il faut donc chercher à mieux utiliser les infrastructures de recherche en place en faisant davantage de promotion et de sensibilisation auprès des entrepreneurs de la région.

1.6.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 4

Assurer la disponibilité des outils et services en recherche et développement dans la région, et augmenter leur accessibilité pour les entreprises agricoles et agroalimentaires.

1. En identifiant une ressource régionale en mesure de faire le lien entre le secteur de la recherche et les entreprises agricoles et agroalimentaires.
2. En définissant clairement l'offre de service des centres de transfert technologique de la région pour les entreprises du secteur et en faisant la promotion de ces services.
3. En organisant des colloques et des journées thématiques afin de démontrer comment les entreprises du secteur peuvent bénéficier d'un meilleur maillage avec les ressources en recherche et développement.

2. AXE SUR LA MAIN-D'ŒUVRE

2.1 Présentation de l'axe

La performance et la capacité d'adaptation des entreprises passent inévitablement par le recrutement et le maintien en emploi d'une main-d'œuvre qualifiée. Or, le secteur agricole et agroalimentaire de la Chaudière-Appalaches, qui génère près d'un emploi sur six dans la région, connaît des besoins importants en main-d'œuvre. De plus, la concurrence très forte de la part des autres secteurs d'activités de la région au regard de la main-d'œuvre laisse présager que les difficultés du secteur sur ce plan s'accroîtront au cours des cinq prochaines années.

L'axe sur la main-d'œuvre a été retenu pour répondre aux besoins du secteur en matière de recrutement et de maintien en emploi d'une main-d'œuvre de qualité. Cet axe est libellé de la façon suivante :

Accroître les compétences en gestion des ressources humaines et rendre disponible une main-d'œuvre qualifiée pour le secteur agricole et agroalimentaire.

2.2 Présentation des cibles stratégiques

Pour répondre à ce défi lié à la main-d'œuvre, le secteur a retenu six cibles stratégiques qui portent sur la sensibilisation des employeurs à la gestion des ressources humaines, la valorisation des emplois du secteur, l'accessibilité aux activités et aux services en gestion des ressources humaines, la formation sur mesure, l'adaptation des formations et des formules pédagogiques et l'harmonisation des niveaux de formation.

2.3 Sensibilisation des employeurs à la gestion des ressources humaines

2.3.1 Éléments de réflexion stratégique

Étant donné que la complexité des problématiques liées à l'accès à la main-d'œuvre augmente, le développement des compétences en gestion de la main-d'œuvre se révèle un enjeu majeur à relever par le secteur. Cependant, même s'il existe un discours généralisé au sein du secteur reconnaissant les besoins dans ce domaine, les chefs d'entreprises placent souvent ces besoins en bas de l'échelle des priorités. Le fait qu'ils ne sont pas convaincus qu'une meilleure gestion des ressources humaines a des effets directs sur la rentabilité économique de l'entreprise semble constituer un obstacle pour passer à l'action.

Par ailleurs, le secteur fait face en même temps à une concurrence accrue de la part des autres secteurs d'activités de la région. Pour le secteur de la production agricole, Emploi-Québec n'envisage pas de croissance de l'emploi sur un horizon 2004-2008, mais plutôt une stabilité de l'emploi. En ce qui concerne le secteur des aliments et boissons, qui touche à la fois le secteur de la transformation et le commerce de gros et de détail, Emploi-Québec prévoit une

croissance de l'emploi. Cette situation pose le défi de conjuguer croissance de l'emploi et disponibilité de main-d'œuvre dans un contexte de stagnation de la croissance démographique.

Les employeurs du secteur agricole et agroalimentaire devront donc revoir leurs conditions d'emploi pour être attrayants sur le marché de l'emploi. L'évolution rapide des technologies pose un autre défi en orientant davantage les besoins des entreprises vers une main-d'œuvre plus qualifiée, qui se fait souvent rare.

Toutes ces problématiques liées à la main-d'œuvre font en sorte que l'acquisition de nouvelles habiletés de gestion devient un élément en relation directe avec la capacité de développement de l'entreprise.

Il est donc très important de développer une stratégie régionale de sensibilisation auprès des employeurs du secteur, en insistant sur les retombées économiques d'un investissement dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Il existe déjà plusieurs organisations qui ont développé une panoplie de moyens pour soutenir des actions de sensibilisation en gestion des ressources humaines de la Chaudière-Appalaches. Il est donc possible de se servir des documents de référence, guides, vidéos et manuels existants, de même que des initiatives en la matière qui ont eu du succès, pour définir des interventions à portée régionale.

2.3.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 1

Sensibiliser les employeurs du secteur agricole et agroalimentaire à l'importance de la gestion des ressources humaines.

1. En démontrant aux employeurs les gains économiques qu'ils peuvent faire en développant des compétences en gestion des ressources humaines.
2. En faisant un inventaire des outils en gestion des ressources humaines afin d'assurer une coordination régionale de la diffusion de ces outils auprès des différentes clientèles du secteur.
3. En évaluant la possibilité d'utiliser sur le plan régional des modèles d'intervention en gestion des ressources humaines qui ont déjà fait leurs preuves.

2.4 Valorisation des emplois du secteur

2.4.1 Éléments de réflexion stratégique

Sur le plan provincial, il existe trois comités sectoriels sur le développement de la main-d'œuvre : un pour la production agricole, un pour la transformation alimentaire et un autre pour la distribution. Ces comités ont le mandat de promouvoir et de valoriser les emplois pour chaque maillon de la filière agroalimentaire et ils ont déjà produit plusieurs outils s'adressant au secteur. Il apparaît donc intéressant que les organisations régionales concernées par la main-d'œuvre développent des formules de partenariat avec les comités sectoriels, dans le but d'intégrer et d'adapter aux besoins spécifiques de la région les outils qu'ils ont développés.

Par ailleurs, le regard posé sur le secteur agricole et agroalimentaire par les jeunes et par plusieurs personnes en recherche d'emploi est souvent empreint de préjugés fondés sur une ancienne vision des activités du secteur. Il y aurait donc un travail important à faire pour actualiser les informations transmises sur le secteur afin de faire ressortir la modernité des emplois et leurs attraits, tant auprès des orienteurs dans les écoles que des intervenants sur le marché de l'emploi. Dans cette optique, il faudrait envisager d'établir aussi une stratégie d'intervention dans les écoles secondaires, avec des témoignages sur les différentes facettes du travail en agriculture et en agroalimentaire. Il serait également intéressant de préparer du matériel audiovisuel qui soutiendrait ces différents témoignages et qui pourrait être utilisé en d'autres occasions.

En ce qui concerne les personnes qui offrent du soutien en emploi, il serait important qu'elles puissent prendre connaissance sur le terrain des conditions d'emploi offertes par les entreprises agricoles et agroalimentaires. De cette façon, il leur serait plus facile d'informer les gens en recherche d'emploi de la nature et des attraits de ces emplois par rapport à ceux offerts dans d'autres secteurs d'activités. D'autres régions ont d'ailleurs expérimenté avec succès ce genre d'initiatives, en organisant des visites d'entreprises à l'intention du personnel des centres locaux d'emploi.

2.4.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 2

Promouvoir et valoriser les emplois du secteur agricole et agroalimentaire.

1. En développant un meilleur partenariat entre les organisations régionales et les comités sectoriels provinciaux pour valoriser les emplois du secteur.
2. En faisant ressortir davantage les aspects liés à la technologie et à l'environnement dans la description et la promotion des emplois disponibles dans le secteur.
3. En sensibilisant les ressources en orientation scolaire aux nouvelles réalités de l'emploi dans le secteur.
4. En faisant des interventions de type « témoignages » dans des écoles secondaires ciblées.
5. En accentuant l'utilisation du matériel audiovisuel pour valoriser les emplois.
6. En organisant des visites d'entreprises à l'intention des personnes qui offrent du soutien en emploi, afin de les aider à mieux cerner les différentes facettes des emplois du secteur.

2.5 Accessibilité des services en gestion des ressources humaines

2.5.1 Éléments de réflexion stratégique

Même s'il existe plusieurs offres d'activités qui visent le développement des compétences en gestion des ressources humaines pour le secteur agricole et agroalimentaire dans la Chaudière-Appalaches, il semble encore difficile pour plusieurs entreprises du secteur d'y avoir accès. En effet, les entrepreneurs mentionnent souvent leurs difficultés à inscrire ces activités dans leur agenda déjà très chargé. Qu'il s'agisse d'un manque de sensibilisation à l'importance d'accroître leurs compétences dans ce domaine ou de réelles difficultés d'accès, on peut constater qu'il existe un problème qui a des effets négatifs sur le développement du secteur.

Pour voir plus clair dans cette situation et pallier le mieux possible ce problème, il serait bon de faire d'abord une analyse régionale des besoins des entreprises en la matière, et ce, pour chaque maillon de la filière agroalimentaire. Ainsi, il deviendrait possible d'envisager de faire les adaptations nécessaires en tenant compte de la taille des entreprises, puisque les problèmes varient selon le nombre d'employés.

Le même type de situation existe en ce qui concerne l'accessibilité aux services en gestion des ressources humaines. Les ressources sont disponibles sur le territoire

mais sont encore mal connues et, très souvent, les entrepreneurs ne savent pas vers quelle organisation se tourner pour répondre à leurs besoins spécifiques. Le secteur doit se doter d'un système adéquat pour être en mesure de référer les personnes en besoin vers les bons services.

2.5.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 3

Accroître l'accessibilité aux activités de développement des compétences et aux services en gestion des ressources humaines, en tenant compte des particularités structurelles des entreprises.

1. En faisant une analyse régionale des besoins des entreprises en développement des compétences pour chaque maillon de la filière agroalimentaire.
2. En adaptant les outils et services existants pour mieux répondre aux besoins des petites entreprises.
3. En développant des services en gestion des ressources humaines pour les entreprises agricoles qui emploient seulement une ou deux personnes.
4. En organisant un système de référencement des services en gestion des ressources humaines pour les entreprises du secteur, selon la nature de leurs besoins (coaching, problématiques organisationnelles, conflits en milieu de travail, etc.).

2.6 Formation sur mesure

2.6.1 Éléments de réflexion stratégique

En matière de formation sur mesure, le secteur agricole et agroalimentaire de la région peut se tourner vers différentes organisations tant publiques que privées pour répondre à ses besoins. La formation sur mesure est développée spécialement pour répondre aux besoins d'une entreprise qui désire acquérir des compétences ciblées dans un domaine d'activité. Il s'agit donc d'un type de formation rarement exportable et qui fait souvent l'objet d'une entente de confidentialité.

Au cours des dernières années, les institutions publiques ont pris le virage de la formation sur mesure, sous la pression d'une demande grandissante. C'est ainsi que, par exemple, le Cégep de Lévis-Lauzon construit ses programmes sur mesure, selon une approche par compétences à partir d'une analyse de besoins propres à une entreprise ou à un groupe d'entreprises ayant les mêmes besoins. De plus, ces compétences peuvent être définies en micro-programmmes qui peuvent eux-mêmes s'intégrer dans une démarche plus vaste menant à différents types d'attestations.

Par ailleurs, les centres d'emplois qui s'adressent au secteur agricole et agroalimentaire peuvent jouer un rôle intéressant dans l'identification des besoins en formation sur mesure.

Un partenariat entre ces centres et les maisons d'enseignement devrait permettre d'accentuer le développement de la formation sur mesure dans la région. La Formation continue du Cégep de Lévis-Lauzon offre même un service de calcul du rendement de l'investissement en formation.

On constate cependant que, même si la formation sur mesure a largement fait ses preuves, plusieurs dirigeants hésitent encore à faire appel à ce type de service. Il semble que les coûts relativement importants que ces interventions en entreprise peuvent engendrer constituent un frein pour les chefs d'entreprises. Il y a donc sans conteste un travail à faire pour continuer à leur démontrer les bénéfices liés à un tel investissement.

De plus, beaucoup d'entreprises ignorent encore à qui s'adresser pour obtenir ce type de formation. Des efforts pour faire connaître encore mieux les offres de services en formation sur mesure dans la région contribueraient sûrement à améliorer cette situation.

Jusqu'à maintenant, le secteur a aussi pu compter sur un réseau de répondants à la formation agricole, qui favorisait la coordination de la formation sur mesure auprès des producteurs agricoles dans toutes les régions du Québec. Ce soutien découlait directement du Plan de soutien à la formation agricole et était financé conjointement par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, par le ministère de l'Éducation et par Emploi-Québec. Ce plan de soutien est actuellement réévalué par le gouvernement et sa continuité n'est pas encore assurée, ce qui suscite des inquiétudes de la part de la clientèle agricole. Le milieu agricole aurait donc tout intérêt à faire connaître clairement sa position dans cet important dossier.

2.6.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 4

Accentuer les efforts de développement de la formation sur mesure pour le secteur agricole et agroalimentaire.

1. En développant divers moyens pour informer les employeurs du secteur sur l'offre de services de la région en formation sur mesure.
2. En démontrant aux entreprises les bénéfices qu'elles peuvent retirer de la formation sur mesure.
3. En assurant un meilleur réseautage entre les ressources du secteur public et celles du secteur privé dans le développement de la formation sur mesure.
4. En donnant un appui régional au Plan de soutien à la formation agricole.

2.7 Adaptation des formations et des formules pédagogiques

2.7.1 Éléments de réflexion stratégique

Depuis quelques années, les maisons d'enseignement et les organisations en soutien à la formation aux entreprises ont développé des formules plus adaptées aux besoins et aux contraintes de ces dernières. Cette volonté d'adaptation s'est exprimée par une offre de services qui comprend davantage de formations de courte durée et de formations étalées sur un nombre plus élevé d'heures ou de semaines que dans les cours réguliers.

L'adaptation des formations aux besoins des entreprises amène également les enseignants à se déplacer sur les lieux de travail. On voit aussi poindre de nouvelles formules basées sur l'utilisation de matériel technologique. Toutes ces nouvelles façons de faire prennent en compte l'organisation du travail dans les entreprises du secteur agricole et agroalimentaire.

Dans la région de la Chaudière-Appalaches, les maisons d'enseignement font preuve de beaucoup d'ouverture et d'innovation pour adapter leurs formules aux besoins du secteur agricole et agroalimentaire. Cependant, elles font encore face à certaines limites quant à leur marge de manœuvre au regard de l'adaptation des formations offertes, notamment en ce qui concerne les règles établies par le ministère de l'Éducation. Un appui aux revendications des institutions de la part du secteur agricole et agroalimentaire régional pourrait aider celles-ci dans leur démarche d'adaptation sur le plan de la formation qualifiante.

En ce qui concerne le développement de la technopédagogie, il importe d'éviter de travailler en vase clos et de courir ainsi le risque de dédoubler les efforts investis dans ce domaine. La Chaudière-Appalaches, qui couvre un vaste territoire géographique, a tout intérêt à suivre de près les avancées en matière d'implantation d'outils technologiques pour l'enseignement à distance et à établir des modalités de partenariat sur les plans provincial, régional et local dans ce domaine.

Par ailleurs, pour le secteur agricole, il existe aussi des formules d'alternance travail-études qui sont offertes par la Commission scolaire de la Côte-du-Sud et le Cégep de Lévis-Lauzon. Certaines MRC de la région examinent également la possibilité de soutenir l'implantation d'une autre approche basée sur le même principe d'alternance travail-études. Adaptée à partir d'initiatives françaises, cette formule appelée « Maison familiale rurale » permet d'acquérir un diplôme d'études professionnelles basé sur une expérience terrain et sur l'acquisition de connaissances. Déjà implantée dans d'autres régions du Québec, la « Maison familiale rurale » offre des aspects largement positifs au regard de l'accès à la main-d'œuvre pour le secteur agricole et mérite donc d'être évaluée.

2.7.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 5

Adapter, au besoin, des formations existantes pour qu'elles tiennent compte des particularités structurelles de chacun des maillons de la filière agroalimentaire régionale et du type de disponibilité des clientèles visées.

1. En répertoriant les formations offertes dans la région et en analysant les formules utilisées pour dispenser ces cours au regard des contraintes vécues par les entreprises.
2. En adaptant les formules pédagogiques à partir des résultats des analyses.
3. En demandant aux décideurs politiques régionaux d'appuyer les démarches des maisons d'enseignement de la région en vue d'obtenir plus de marge de manœuvre pour adapter leur offre de formation au secteur agricole et agroalimentaire.
4. En regroupant les outils technologiques de pédagogie pour des formations à distance et en évaluant la pertinence d'augmenter leur utilisation pour le secteur.
5. En développant, s'il y a lieu, des modalités de partenariat sur les plans provincial, régional et local pour l'utilisation des outils de formation à distance.
6. En soutenant un projet d'implantation d'une « maison familiale rurale » en production agricole dans la région.

2.8 Harmonisation des niveaux de formation

2.8.1 Éléments de réflexion stratégique

La région de la Chaudière-Appalaches a la chance de pouvoir compter sur un centre de formation professionnelle, situé à Saint-Anselme, qui offre des formations dans les principaux secteurs de production agricole. La formule retenue par le Centre est basée sur une alternance travail-études qui conduit à l'obtention d'un diplôme d'études professionnelles (DEP). La région bénéficie également d'une offre de formation du Cégep de Lévis-Lauzon pour le secteur de la production agricole, ainsi que pour les secteurs de la transformation et du commerce de détail.

Il existe actuellement une passerelle menant du DEP au diplôme d'études collégiales (DEC), qui reconnaît la formation du DEP en production agricole dans un passage au DEC en Gestion et exploitation d'entreprises agricoles. Cependant, cette passerelle ne permet pas à l'étudiant ou à l'étudiante de raccourcir autant qu'il serait souhaitable la durée de ses études, particulièrement à cause de la place de la formation générale. Des travaux sont en cours afin d'assurer une véritable filière professionnelle du DEP au BAC selon le format DEP+DEC+BAC en agriculture.

Dans un contexte où la gestion des entreprises agricoles est de plus en plus complexe, le secteur doit considérer ce dossier comme une de ses priorités et donner un appui formel aux maisons d'enseignement responsables du dossier. Cet appui serait une manifestation claire de la volonté du milieu d'en arriver à des solutions le plus rapidement possible.

Par ailleurs, le Cégep de Lévis-lauzon travaille à développer un soutien en formation dans une vision intégrée qui tient compte des besoins de toute la filière agroalimentaire régionale. Cette offre de formation va s'adresser aux producteurs-transformateurs, aux transformateurs et aux détaillants de la région, qui ont aussi des besoins en formation et qui sont en attente.

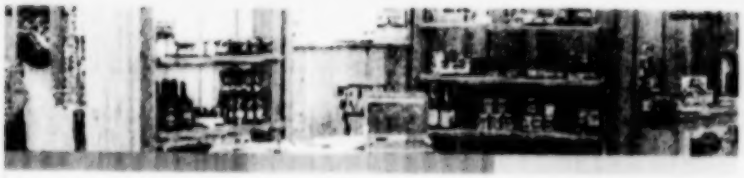
En choisissant d'optimiser les liens entre les institutions d'enseignement présentes sur le territoire, la région se donne de meilleures chances de satisfaire les besoins d'une plus large clientèle et ainsi d'augmenter le nombre d'inscriptions aux formations offertes à tous les maillons de la chaîne.

2.8.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 6

Faciliter le passage entre les différents niveaux de formation dans la filière agricole et agroalimentaire, dans le but d'encourager les clientèles à acquérir une première formation et des formations additionnelles.

1. **En donnant un appui régional formel aux démarches faites par les institutions d'enseignement de la région en vue d'harmoniser les différents niveaux de formation dans le secteur agricole.**
2. **En appuyant la mise en place d'une offre de formation régionale intégrée pour l'ensemble de la filière agroalimentaire de la région.**



3. AXE SUR LA DIFFÉRENCIATION DES PRODUITS

3.1 Présentation de l'axe

Sous la pression d'une demande de plus en plus saturée et d'une faible croissance démographique en Amérique du Nord, le marché des produits de masse ou de commodité tend à devenir moins rémunérateur pour les entreprises nord- américaines de production et de transformation qui tirent leurs principaux revenus de ce marché.

Or, le secteur agricole et agroalimentaire de la région de la Chaudière-Appalaches a orienté historiquement son développement vers une production de produits alimentaires de masse ou de commodité. Étant donné la tendance à la baisse des prix pour ce type de produits au cours des dernières années, les entrepreneurs de la région ressentent davantage le besoin de se tourner vers des marchés plus lucratifs.

L'axe sur la différenciation des produits a été retenu parce qu'il s'agit d'une avenue intéressante pour améliorer les revenus des entreprises. De plus, le secteur agricole et agroalimentaire de la Chaudière-Appalaches peut déjà compter sur plusieurs acquis qui favorisent le développement de produits différenciés. Cet axe est libellé de la façon suivante :

> **Augmenter la rentabilité des entreprises par la différenciation des produits agricoles et alimentaires de la région.**

3.2 Présentation des cibles stratégiques

Pour répondre à ce défi lié à la différenciation des produits, le secteur a retenu cinq cibles stratégiques qui portent sur l'identification de projets régionaux de différenciation de produits, le soutien à l'implantation d'outils de gestion pour les produits différenciés, l'introduction et le maintien des produits différenciés sur des marchés ciblés, l'acquisition des connaissances et du savoir-faire liés à la différenciation de produits et l'adhésion des producteurs à des projets de différenciation.

3.3 Identification de projets régionaux de différenciation de produits

3.3.1 Éléments de réflexion stratégique

Pour développer des produits différenciés, le secteur agricole et agroalimentaire de la Chaudière-Appalaches a la chance de pouvoir compter sur la présence de producteurs agricoles expérimentés, qui fournissent un approvisionnement de qualité, en volumes importants, pour plusieurs denrées agricoles. De plus, la présence dans la région d'un nombre important d'entreprises de transformation de toutes les tailles et dans plusieurs secteurs de production facilite les démarches de différenciation de produits.

Le secteur peut également miser sur quelques initiatives régionales qui visent la différenciation des produits agricoles et alimentaires dans le secteur des viandes, notamment en ce qui concerne la volaille et le bœuf.

Il importe aussi de souligner que la région est déjà engagée dans une démarche de différenciation de produits. En effet, la Table agroalimentaire de Chaudière-Appalaches (TACA) a eu le mandat, en 2002, d'élaborer une stratégie régionale de développement des produits différenciés. En 2003, la TACA a publié sa stratégie et son plan d'action 2003-2005, ainsi que dix publications portant sur la différenciation des produits. Le secteur peut donc se servir de ces études pour identifier des marchés potentiels intéressants pour les produits différenciés.

Pour coordonner les travaux d'analyse et d'identification de projets régionaux susceptibles d'être rentables pour les entreprises de la région, il apparaît toutefois nécessaire de mettre en place un groupe de travail sur la différenciation des produits.

3.3.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 1

Favoriser l'émergence de projets régionaux de différenciation de produits qui présentent des perspectives de rentabilité intéressantes.

1. En identifiant, à partir des études faites par la Table agroalimentaire régionale de Chaudière-Appalaches, les marchés qui présentent de bonnes possibilités pour des produits différenciés.
2. En analysant les résultats des veilles stratégiques dans le secteur, en relation avec les avantages comparatifs de la Chaudière-Appalaches, et en définissant des projets régionaux prioritaires.
3. En s'assurant de faire un maillage entre le groupe de travail sur la différenciation, les organismes de développement de la région et les entreprises.

3.4 Soutien à l'implantation d'outils de gestion pour les produits différenciés

3.4.1 Éléments de réflexion stratégique

Actuellement, il est difficile de bien faire reconnaître sur les marchés la qualité et le caractère distinct des produits de la région. En effet, il existe peu d'outils qui permettent aux producteurs et aux transformateurs de la région de bien identifier la provenance de leurs produits et les caractéristiques qui les distinguent des autres produits sur les marchés.

Dans le cadre d'une stratégie régionale sur la différenciation, il est donc important de pouvoir compter sur un moyen d'identification des produits à la région. De plus, l'élaboration de cahiers des charges contribue généralement à assurer une qualité constante aux produits différenciés et aide à faire reconnaître la plus-value des produits auprès des consommateurs.

Dans le cas des projets de différenciation qui mettent à contribution plusieurs entreprises, il faudrait aussi pouvoir compter sur des modèles de conventions ou de contrats types qui permettent de s'assurer de la conformité des produits aux cahiers des charges.

3.4.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 2

Soutenir l'implantation d'outils de gestion liés à la reconnaissance de la qualité et du caractère distinct des produits sur les marchés.

1. En organisant un soutien technique régional à l'élaboration et à l'implantation de cahiers des charges pour les produits qui ont été ciblés dans les projets retenus par le groupe de travail sur la différenciation.
2. En établissant des modèles de conventions ou de contrats types pour des projets de différenciation qui mettent à contribution plusieurs entreprises.
3. En communiquant aux consommateurs les caractéristiques qui confèrent une plus-value sur les marchés aux produits différenciés.

Couleurs et Saveurs de la Chaudière-Appalaches

SALON AGROALIMENTAIRE RÉGIONAL – ALIMENTS DU QUÉBEC

3.5 Introduction et maintien des produits différenciés sur des marchés ciblés

3.5.1 Éléments de réflexion stratégique

Pour réussir à introduire et à maintenir des produits différenciés sur les marchés, il faut travailler avec une approche basée sur des marchés ciblés. Pour certains produits, il est nécessaire d'aller vers des magasins spécialisés ou des marchés publics, alors que pour d'autres, il est plus facilement envisageable de pénétrer les marchés des grandes surfaces. Il est donc nécessaire d'identifier les marchés potentiels pour les produits différenciés d'une région afin de développer les bonnes stratégies.

En Chaudière-Appalaches, il existe déjà plusieurs distributeurs régionaux qui connaissent bien l'ensemble des points de vente de la région et qui pourraient soutenir l'organisation d'un système de distribution qui favoriserait la vente de produits différenciés. Un tel système devrait bien sûr mettre à contribution les producteurs et transformateurs intéressés, avec une formule de partage des coûts.

Par ailleurs, pour stimuler l'intérêt des détaillants envers les produits différenciés, il faudrait pouvoir leur assurer une constance et une régularité dans l'approvisionnement, de même qu'une diversité pour chaque catégorie de produits. Il faut donc penser à trouver des formules de regroupement de produits qui faciliteraient l'approvisionnement des points de vente.

Quant au maintien des produits différenciés sur les marchés, il s'agit d'une spécialité qui comprend de multiples facettes et qui n'est donc pas facile à assumer sur une base individuelle. En ce sens, la mise en commun de services pour le suivi de plusieurs produits constitue une avenue à privilégier pour la région.

Les consommateurs jouent également un rôle important dans l'introduction et le maintien des produits différenciés sur les marchés. La promotion de ces produits devient donc un aspect fondamental pour rejoindre et sensibiliser les consommateurs. À cet effet, il semble que les dégustations dans les points de vente soient une solution gagnante à plusieurs points de vue. En effet, par le contact direct avec les consommateurs, ce type d'activité permet non seulement de promouvoir les produits mais aussi de prendre le pouls des consommateurs, ce qui aide les producteurs et les transformateurs à prendre des décisions et à établir leurs stratégies de ventes.

Finalement, comme on vise à faire des produits différenciés autant pour les productions de masse que pour les productions émergentes en Chaudière-Appalaches, la recherche d'une approche équilibrée entre les petites et les grandes surfaces est nécessaire. À cet égard, il serait intéressant de connaître les possibilités réelles de regrouper et d'identifier les produits différenciés de la région dans certains supermarchés.

3.5.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 3

Établir une stratégie régionale d'introduction et de maintien des produits différenciés sur des marchés ciblés.

1. En favorisant le développement d'un réseau de lieux de vente pour les produits différenciés (marchés publics, magasins spécialisés, etc.).
2. En dotant le secteur d'un réseau régional de distribution de produits différenciés, à partir d'un regroupement par catégories de produits (viandes, produits laitiers, produits acéricoles, produits horticoles, produits céréaliers).
3. En mettant en commun des services adaptés au maintien des produits différenciés dans les divers points de vente.
4. En organisant des activités de dégustation dans des points de vente ciblés pour promouvoir les produits différenciés de la région.
5. En examinant la faisabilité d'avoir des présentoirs pour les produits différenciés de la région dans les supermarchés.

3.6 Acquisition des connaissances liées à la différenciation de produits

3.6.1 Éléments de réflexion stratégique

Le secteur agricole et agroalimentaire de la Chaudière-Appalaches peut compter sur une bonne offre de formation pour soutenir la différenciation des produits dans la région. Cependant, cette offre serait encore sous-utilisée parce que mal connue. Il y aurait donc avantage à mieux la cibler en fonction des projets régionaux jugés prioritaires et à bien la diffuser dans la filière agroalimentaire régionale.

Par ailleurs, il serait aussi avantageux d'adapter certaines formations ou d'en développer de nouvelles si nécessaire, toujours en lien avec les projets régionaux identifiés. Ces formations pourraient se tenir, dans la mesure du possible, sur le territoire de Chaudière-Appalaches.

Pour aider les entrepreneurs et les intervenants dans le domaine de la différenciation, des rencontres axées sur le transfert de connaissances et du savoir-faire pourraient aussi être organisées dans la région, pour les divers secteurs de production. Finalement, il serait bon de penser à mettre en place un club d'encadrement marketing pour soutenir les entreprises dans la mise en marché de leurs produits différenciés.

3.6.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 4

Soutenir l'acquisition des connaissances et du savoir-faire liés à la différenciation de produits ciblés.

1. En répertoriant l'offre de formation existante au Québec sur la différenciation de produits en fonction des projets régionaux prioritaires.
2. En diffusant l'information auprès des organisations en soutien à la différenciation dans la région, en vue de former des groupes pour des formations.
3. En favorisant l'organisation de formations sur le territoire de la région.
4. En organisant des journées thématiques axées sur le transfert de connaissances et du savoir-faire pour les principaux secteurs de production (viandes, lait, céréales, produits horticoles, produits acéricoles).
5. En examinant la possibilité de mettre en place une formule d'encadrement marketing dans la région afin de soutenir l'acquisition du savoir-faire par les entreprises pour la mise en marché des produits différenciés.

3.7 Adhésion des producteurs à des projets de différenciation de produits

3.7.1 Éléments de réflexion stratégique

Les producteurs hésitent souvent à adhérer aux projets de différenciation parce qu'ils n'ont pas l'impression que de tels projets peuvent être rentables pour eux. Les frais encourus, les exigences liées aux cahiers des charges et le temps requis pour le développement des marchés sont autant d'éléments qui freinent l'intérêt des producteurs pour ces projets. Pour que les producteurs dépassent ces barrières, il faut donc leur démontrer, par des exemples concrets, qu'il y a de réels avantages financiers pour eux à investir temps et argent dans ce type de projets.

Par ailleurs, dans le cas des producteurs qui bénéficient d'une mise en marché organisée, ces derniers peuvent hésiter à s'ouvrir à des projets plus risqués sur le plan commercial. Il faut donc en tenir compte dans l'élaboration de stratégies pour susciter leur engagement dans des projets basés sur la différenciation des produits. La certitude de pouvoir compter sur des réseaux de mise en marché capables de les soutenir dans la vente de produits différenciés stimulerait sûrement les producteurs de toutes catégories à s'engager davantage dans cette voie.

De même, l'organisation d'événements qui offrent des contacts directs avec les consommateurs constituerait un aspect facilitant pour les producteurs qui pourraient ainsi vérifier l'intérêt des consommateurs pour leurs produits.

3.7.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 5

Inciter les producteurs agricoles à adhérer à des projets visant la différenciation des produits.

1. En organisant des journées d'information avec des témoignages sur des expériences québécoises qui démontrent les avantages financiers d'investir dans des processus de différenciation de produits.
2. En favorisant la participation des producteurs-transformateurs à des salons ou événements qui leur permettent de faire connaître leurs produits sur différents marchés.
3. En démontrant aux producteurs qu'ils peuvent compter sur des réseaux de mise en marché en mesure de soutenir la vente de produits différenciés avec une plus-value.

4. AXE SUR LA QUALITÉ DES LIENS D'AFFAIRES

4.1 Présentation de l'axe

Les liens d'affaires entre les différents maillons de la filière agroalimentaire sont actuellement en redéfinition dans plusieurs pays du monde. Ce besoin de revoir les liens d'affaires est amené en grande partie par une forte tendance à une globalisation de la distribution alimentaire.

L'influence des distributeurs par leur pouvoir d'achat sur l'ensemble des autres maillons de la chaîne est en effet grandissante. Le nombre potentiel d'acheteurs pour des produits alimentaires diminue par rapport à l'augmentation de la concentration des achats des consommateurs dans les supermarchés. Cette situation met une pression considérable sur les autres maillons de la chaîne qui vivent alors la contrainte de devoir fournir de plus grands volumes de produits à des prix très compétitifs.

L'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) fait valoir que, dans ce contexte, il y aura un resserrement des liens entre les différentes étapes de la production, de la transformation et de la mise en marché dans la majorité des pays. D'après l'OCDE, le développement de ces relations d'affaires devrait être motivé par le désir de sécuriser davantage les parties, de favoriser une mise en place plus aisée de la traçabilité des produits et d'assurer une meilleure gestion de l'information. La qualité des liens d'affaires devrait donc prendre une importance considérable dans les prochaines années.

Dans la région de la Chaudière-Appalaches, le resserrement des liens entre les entreprises prend la forme de relations verticales qui se pratiquent, surtout dans le cas de la production porcine, par l'intégration. Ce type de relations d'affaires se traduit par une concentration des entreprises qui génère des impacts sur l'occupation du territoire, ce qui suscite certaines inquiétudes dans les milieux ruraux.

L'axe qui porte sur la qualité des liens d'affaires a été retenu afin d'augmenter la cohésion entre les différents maillons de la filière agroalimentaire régionale, dans le but de mieux bénéficier des signaux du marché et de faciliter l'accès des produits de la région aux différents marchés. De meilleurs liens d'affaires devraient contribuer également à maintenir des fermes à dimension humaine sur l'ensemble du territoire. Cet axe est libellé de la façon suivante :

Améliorer la qualité des liens d'affaires entre les producteurs, les transformateurs, les grossistes, les détaillants et les restaurateurs.

4.2 Présentation des cibles stratégiques

Pour répondre à ce défi lié à l'amélioration des liens d'affaires, le secteur a retenu six cibles stratégiques qui portent sur la circulation des signaux du marché, l'accès des produits de la région aux marchés, les liens d'affaires entre les producteurs et les transformateurs, le développement de la deuxième et de la troisième transformation, la valorisation des produits de la région avec le secteur de la restauration et le maintien de fermes à dimension humaine sur le territoire de la région.

4.3 Circulation des signaux du marché

4.3.1 Éléments de réflexion stratégique

Plusieurs sources d'information sur les marchés parviennent déjà régulièrement aux différents partenaires du secteur. Chaque maillon de la filière est donc détenteur de signaux de marché intéressants. Cependant, ces signaux sont rarement partagés et consolidés de façon à permettre la réalisation de projets régionaux. Une meilleure coordination régionale, pour mettre en lien des partenaires d'affaires sur la base de ces informations, aiderait les entreprises à mieux saisir les occasions d'affaires.

De plus, l'environnement d'affaires actuel rend les conditions d'accès aux marchés plus exigeantes. Il est donc nécessaire d'acquérir une connaissance approfondie des règles commerciales en vigueur pour élaborer des stratégies adaptées de pénétration des marchés.

La filière agroalimentaire doit trouver des façons concrètes de s'adapter aux signaux des marchés pour mieux capitaliser sur l'information disponible.

4.3.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 1

Favoriser la communication entre tous les maillons de la filière agroalimentaire régionale au regard des signaux des marchés et des conditions d'accès à ces derniers.

1. En assurant une veille commerciale dans le but de détecter de nouvelles occasions d'affaires et d'assurer un meilleur maillage des partenaires de la filière.
2. En organisant des rendez-vous d'affaires entre les chefs d'entreprises des différents maillons de la filière afin d'augmenter la cohésion régionale des actions de mise en marché.
3. En favorisant l'émergence de projets régionaux liés au plan stratégique à partir de l'information partagée lors des rendez-vous d'affaires.

4.4 Accès des produits de la région aux marchés

4.4.1 Éléments de réflexion stratégique

En Chaudière-Appalaches, comme ailleurs au Québec, il est encore difficile pour les produits régionaux d'avoir accès aux marchés. Ces difficultés d'accès sont liées à plusieurs facteurs, dont la méconnaissance des produits offerts aux acheteurs et aux consommateurs, l'absence de lieux de rencontres en vue de développer de meilleurs liens d'affaires, la capacité limitée de mise en marché individuelle des produits régionaux et le peu de marge de manœuvre des supermarchés pour l'achat de produits régionaux.

Actuellement, les détaillants et les acheteurs de la région ne peuvent bénéficier de l'offre réelle des produits alimentaires régionaux, puisqu'il n'existe pas de regroupement des différentes sources d'information. Il devient donc nécessaire de consolider ces informations à l'échelle de la région et d'en assurer la mise à jour et la diffusion pour permettre aux acheteurs d'identifier de nouvelles sources d'approvisionnement régionales.

Par ailleurs, des expériences d'introduction de produits régionaux dans des supermarchés d'autres régions du Québec ont démontré que l'efficacité d'une démarche régionale reposait souvent sur une meilleure cohésion entre les divers intervenants de la filière agroalimentaire. En ce sens, l'organisation de rencontres d'affaires entre les différents acteurs de la filière agroalimentaire régionale contribuerait sûrement au développement de stratégies régionales qui permettraient à chaque partie en cause d'y trouver son compte. Les chefs d'entreprises des différents maillons pourraient en effet prendre connaissance des attentes et des contraintes d'un maillon par rapport à l'autre, ce qui faciliterait les occasions d'affaires. Une telle synergie pourrait même déboucher éventuellement sur la mise en commun de moyens au regard de la mise en marché de produits de la région.

Une stratégie régionale d'accès au marché repose aussi sur la possibilité pour les consommateurs d'identifier les produits au territoire de la région. Il faut donc penser à développer une façon simple de signaler clairement que le produit a été fabriqué en Chaudière-Appalaches.

Finalement, la limite de 10 % imposée par les grossistes aux détaillants sous bannière pour l'achat de produits régionaux représente une grande problématique d'accès au marché des commerces sous bannière. Dans un contexte davantage favorable aux produits régionaux, cette situation présente un non-sens dénoncé de plus en plus par les producteurs et les transformateurs, ainsi que par certains détaillants. La région aurait sûrement intérêt à faire une demande auprès des grands distributeurs québécois pour que ces derniers augmentent la marge de manœuvre des détaillants en ce qui concerne l'achat de produits de la région.

4.4.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 2

Améliorer les liens d'affaires entre les différents maillons de la filière agroalimentaire régionale pour favoriser l'accès des produits de la région aux marchés.

1. En développant un outil simple qui peut servir à identifier les produits de la région dans les points de vente régionaux.
2. En organisant un événement annuel, de type salon agroalimentaire, qui donnerait l'occasion aux producteurs et aux transformateurs de présenter leurs produits aux détaillants et aux consommateurs.
3. En produisant un répertoire des produits à l'échelle de la région à l'intention des détaillants et des restaurateurs.
4. En favorisant le regroupement de produits de la région afin de faciliter l'approvisionnement des marchés.
5. En examinant la possibilité de mandater une entreprise de la région en mesure de prendre en charge la distribution de ces produits.
6. En faisant valoir aux trois grands distributeurs québécois la nécessité de modifier le taux de fidélisation des magasins sous bannière afin d'augmenter la possibilité pour ces derniers de s'approvisionner dans leur région administrative.

4.5 Liens d'affaires entre les producteurs et les transformateurs

4.5.1 Éléments de réflexion stratégique

Alors que la transformation des produits alimentaires est encore peu présente dans plusieurs régions du Québec, la région de la Chaudière-Appalaches a la chance de pouvoir compter sur la présence de près de 140 entreprises de transformation sur son territoire. Ces entreprises ont des activités dans plusieurs domaines du secteur agroalimentaire (charcuterie, boulangerie, boissons, etc.) et sont de taille variable, ce qui présente l'avantage d'offrir de nombreuses possibilités d'affaires.

Malgré cette situation enviable, les transformateurs de la région doivent souvent recourir à l'extérieur pour s'approvisionner en produits agricoles. Étant donné que, dans plusieurs cas, ces produits sont disponibles dans la région, il serait sûrement à l'avantage des producteurs comme des transformateurs de développer des liens d'affaires ensemble. En effet, du côté des producteurs, la transformation leur offre des possibilités intéressantes pour obtenir une plus grande part de la valeur ajoutée de leurs produits. Quant aux transformateurs, ils tireraient des bénéfices certains à pouvoir s'approvisionner de façon régulière à proximité de leur entreprise.

Pour mettre en place des solutions concrètes sur le plan régional, il faudrait d'abord faire une analyse pour bien comprendre les problématiques d'approvisionnement des transformateurs et développer des moyens pour pallier ces problèmes. Il serait ensuite possible d'établir des ententes entre les producteurs et les transformateurs de la région, à la satisfaction des deux parties. L'expérience acquise par certains producteurs de la Chaudière-Appalaches, dans l'administration d'entreprises de type coopératif en transformation alimentaire, pourrait alors se révéler grandement utile, que ce soit pour travailler à ces ententes ou encore pour démarrer de nouvelles entreprises.

4.5.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 3

Développer les relations des producteurs avec les transformateurs régionaux.

1. En analysant les problématiques d'approvisionnement des transformateurs régionaux.
2. En identifiant des moyens pour que les producteurs de la Chaudière-Appalaches puissent satisfaire davantage la demande régionale du secteur de la transformation.
3. En établissant des ententes d'approvisionnement entre les producteurs et les transformateurs régionaux.

4.6 Développement de la deuxième et de la troisième transformation

4.6.1 Éléments de réflexion stratégique

Le volume important de produits transformés en Chaudière-Appalaches et la culture de transformation que possèdent les entreprises régionales placent cette dernière en bonne position pour développer la deuxième et la troisième transformation de ses produits. D'ailleurs, plusieurs MRC de la région démontrent déjà de l'intérêt pour ce type de projets.

Cependant, les entreprises de transformation de la Chaudière-Appalaches ont, jusqu'à maintenant, été davantage orientées vers la première transformation de produits agricoles. La tendance actuelle à la segmentation des marchés pour répondre aux besoins plus ciblés des consommateurs est un incitatif puissant pour amener les entreprises régionales à miser sur la deuxième et la troisième transformation. Il s'agit indéniablement d'une avenue porteuse d'avenir pour augmenter la valeur ajoutée des produits de la région.

Le secteur pourrait donc, dans un premier temps, étudier les marchés pour dégager les segments les plus porteurs pour Chaudière-Appalaches en deuxième et troisième transformation. Par la suite, des stratégies pourraient être développées pour soutenir ce mouvement, à partir des entreprises de transformation déjà implantées sur le territoire.

4.6.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 4

Favoriser le maillage d'entreprises de production et de transformation en vue d'accroître la deuxième et la troisième transformation des produits agricoles et alimentaires de la région.

1. En évaluant les segments de marchés les plus intéressants pour la deuxième et la troisième transformation dans la région.
2. En encourageant « l'essaimage » d'entreprises existantes en Chaudière-Appalaches pour accroître la deuxième et la troisième transformation.
3. En regroupant des producteurs pour fournir l'approvisionnement nécessaire à ces nouvelles entreprises de transformation.

4.7 Valorisation des produits de la région avec le secteur de la restauration

4.7.1 Éléments de réflexion stratégique

Il est de notoriété publique que le secteur de la restauration, qui a des contacts privilégiés avec les consommateurs, constitue un bon canal pour promouvoir et valoriser les produits d'une région. En Chaudière-Appalaches, plusieurs restaurateurs sont intéressés à utiliser et à faire la promotion des produits de la région et certains d'entre eux se révèlent déjà de bons ambassadeurs dans ce domaine.

Cependant, il est nécessaire de mettre en place des moyens pour faire connaître davantage l'offre de produits régionaux au secteur de la restauration et pour faciliter la distribution des produits destinés à ce marché particulier.

De plus, pour développer et resserrer les liens d'affaires entre les producteurs-transformateurs et les restaurateurs intéressés à valoriser ce type de produits, des rencontres axées sur les diverses façons de les apprêter pourraient être organisées, au bénéfice des deux parties.

4.7.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 5

Développer une stratégie de valorisation des produits de la région avec le secteur de la restauration.

1. En identifiant les chefs cuisiniers et restaurateurs intéressés à utiliser les produits de la région.
2. En faisant connaître à ces chefs cuisiniers et restaurateurs l'offre de produits de la région susceptibles d'être utilisés sur le marché de la restauration.
3. En organisant des journées de type laboratoire entre les producteurs-transformateurs et les restaurateurs pour découvrir les différentes façons d'apprêter les produits de la région et de les adapter aux besoins des restaurateurs.
4. En examinant la possibilité de regrouper la distribution des produits de la région destinés au marché de la restauration.

4.8 Maintien de fermes à dimension humaine sur le territoire de la région

4.8.1 Éléments de réflexion stratégique

Dans la plupart des régions du Québec, la concentration des fermes, jumelée aux exigences environnementales grandissantes, a amené une augmentation de la valeur des terres. Cette situation a des impacts importants sur le développement des fermes dites « à dimension humaine », qui sont le plus souvent des entreprises de petite taille. Au fil des ans, ces entreprises font face à une double problématique. D'une part, elles ont de moins en moins la capacité de générer une rentabilité suffisante au développement de leur entreprise et, d'autre part, elles ne peuvent acquérir de nouvelles terres, étant donné l'augmentation de la valeur de ces dernières.

Par ailleurs, la réglementation liée à l'innocuité des aliments vient aussi poser des limites aux petites entreprises dans la valorisation de leurs produits.

Dans un tel contexte, la région de la Chaudière-Appalaches peut s'attendre, au cours des prochaines années, à une diminution importante du nombre de petites fermes gérées et habitées par des familles agricoles. C'est pourquoi, si on considère qu'il est important de maintenir ce type de fermes sur le territoire, il est urgent de choisir de développer de nouveaux types de liens d'affaires qui prennent en compte leur problématique particulière. Ainsi, il faut que le secteur agricole et agroalimentaire de la région considère dans ses stratégies de développement les besoins spécifiques aux petites entreprises pour leur assurer une rentabilité suffisante.

4.8.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 6

Développer des liens d'affaires et des modèles d'entreprises qui favorisent le maintien de fermes à dimension humaine sur le territoire, en prenant en compte la tendance actuelle à la concentration et à l'intégration.

1. En identifiant des mesures régionales qui favorisent le maintien d'entreprises à dimension humaine.
2. En favorisant les réseaux courts de distribution.
3. En sensibilisant les détaillants régionaux à l'importance pour le maintien des petites entreprises dans la région d'un meilleur accès aux marchés de proximité pour leurs produits.
4. En appuyant les revendications qui visent à adapter la réglementation à la réalité commerciale des petites entreprises.

5. AXE SUR LA VALORISATION DU SECTEUR DANS LA RÉGION

5.1 Présentation de l'axe

Le secteur agricole et agroalimentaire de la Chaudière-Appalaches fait l'objet de préjugés et de perceptions parfois négatives de la part de la population de la région. Il est donc primordial de faire reconnaître les impacts positifs du secteur dans la région sur les plans économique, social et environnemental.

Les perceptions à l'égard du secteur semblent affecter également son positionnement stratégique sur le plan régional puisqu'il ne fait pas partie actuellement des principales priorités de développement régional. De plus, l'exercice de planification stratégique a mis en lumière des divergences importantes de points de vue au regard des perspectives de développement du secteur.

L'axe sur la valorisation du secteur a donc été retenu dans le but de mieux positionner le secteur auprès de la population de la région et d'améliorer ses perspectives de développement, dans un cadre de développement durable. Cet axe est libellé de la façon suivante :

> **Valoriser les aspects économiques, sociaux et environnementaux du secteur agricole et agroalimentaire auprès de la population de la Chaudière-Appalaches.**

5.2 Présentation des cibles stratégiques

Pour répondre à ce défi lié à la valorisation du secteur, ce dernier a retenu cinq cibles stratégiques qui portent sur la cohabitation entre les producteurs agricoles et les citoyens de la région, le besoin d'établir une stratégie de communication en matière de développement durable, l'amélioration du positionnement du secteur, ses perspectives de développement et la mise en valeur de l'entrepreneurship et du dynamisme de ses entreprises.

5.3 Cohabitation entre les producteurs agricoles et les citoyens de la région

5.3.1 Éléments de réflexion stratégique

Le secteur agricole de la région de la Chaudière-Appalaches subit des pressions sociales, qui proviennent surtout des préoccupations de la population au regard des questions environnementales. L'amélioration des liens de cohabitation entre les producteurs agricoles et les autres citoyens de la région devient donc une priorité pour assurer le développement du secteur.

Pour qu'il soit possible d'améliorer les liens de cohabitation, il est nécessaire qu'il y ait des lieux d'échanges sur les situations conflictuelles vécues dans chacune des MRC. À cet effet, il serait intéressant de former un groupe régional composé de représentants des producteurs, de représentants gouvernementaux et d'élus municipaux.

Par ailleurs, en même temps que les communautés rurales reconnaissent que les activités agricoles de la région contribuent grandement à leur stabilité économique, elles ne semblent pas toujours prêtes à accepter que ces activités génèrent également quelques inconvénients. Le secteur agricole doit donc faire un travail d'information auprès des citoyens, et particulièrement des nouveaux arrivants, sur les impacts inhérents aux activités agricoles. Il sera ainsi possible de maintenir le niveau de tolérance nécessaire à la poursuite de ces activités et de trouver des terrains d'entente avec la population. Parallèlement à ces actions d'information et de sensibilisation, le secteur doit continuer à prendre des mesures pour diminuer le plus possible les inconvénients, particulièrement en ce qui a trait aux odeurs.

Des intervenants du secteur ont déjà initié des projets locaux qui ont eu des impacts positifs sur la cohabitation. Il serait sûrement bon de les faire connaître et de les étendre à l'ensemble de la région. De même, tous les projets du secteur qui ont des retombées positives sur l'environnement devraient être largement diffusés dans le public.

5.3.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 1

Favoriser l'établissement de liens harmonieux de cohabitation entre les producteurs agricoles et les citoyens de la région.

1. En formant un groupe régional composé de représentants des producteurs, de représentants gouvernementaux et d'élus municipaux pour coordonner le regroupement et la diffusion d'information sur les problématiques de cohabitation.
2. En développant divers moyens pour bien informer les nouveaux arrivants de la place et de l'impact des activités agricoles et agroalimentaires dans la région.
3. En organisant des activités « portes ouvertes » à l'intention des citoyens de la région.
4. En accentuant l'implantation de pratiques agroenvironnementales et de technologies qui visent la réduction des odeurs.
5. En diffusant largement les résultats des initiatives locales sur la cohabitation qui ont eu du succès.
6. En valorisant les projets de développement en milieu agricole qui ont un impact positif sur les plans social et environnemental.

5.4 Stratégie de communication en matière de développement durable

5.4.1 Éléments de réflexion stratégique

Au cours des dernières années, les entreprises de la filière agroalimentaire régionale, et en particulier celles du secteur agricole, ont consenti des efforts très importants pour contribuer à la protection de l'environnement.

Cette contribution du secteur demeure toutefois peu ou mal connue de la population et même de certaines organisations régionales. Le manque de valorisation des réalisations du secteur sur le plan environnemental crée parfois un écart entre la situation environnementale réelle et la perception de la population envers cette situation.

Par ailleurs, la médiatisation de certaines problématiques environnementales dans la région a généré des perceptions négatives dans la population, qui croit souvent à tort que la situation est la même sur tout le territoire. Il est donc important de valoriser également les différentes pratiques d'agriculture qui ont cours dans la région et de faire connaître la plus-value que certaines d'entre elles constituent pour la protection même de l'environnement.

Il est également remarquable de voir passer sous silence l'importance capitale de l'agriculture en matière de valorisation des paysages qui font souvent toute la beauté du territoire.

Pour toutes ces raisons, il importe que le secteur se donne les moyens de coordonner une stratégie de communication régionale, avec des actions de communication locales, qui va permettre de faire connaître ses réalisations en matière de développement durable.

5.4.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 2

Établir une stratégie régionale de communication pour faire connaître les réalisations du secteur agricole et agroalimentaire en matière de développement durable.

1. En faisant une étude de perception des citoyens de la région au regard des activités agricoles et agroalimentaires sur le territoire.
2. En formant un groupe de travail régional pour définir les publics cibles.
3. En établissant un plan de communication pour faire connaître et valoriser les actions du secteur en matière de développement durable, avec une coordination régionale et des actions de communication locales.

5.5 Amélioration du positionnement du secteur

5.5.1 Éléments de réflexion stratégique

Le secteur agricole et agroalimentaire de la Chaudière-Appalaches fait actuellement face à de nombreux défis au regard de son développement et a besoin d'un soutien important sur le plan régional. Or, parce que le secteur a largement démontré dans le passé sa capacité à prendre en charge son développement, il existe une tendance à le considérer comme un acquis sur le plan économique.

En effet, on constate que, malgré sa contribution importante sur le plan de l'emploi, son importance vitale pour la stabilité des communautés rurales et son potentiel de développement important, le secteur ne bénéficie pas d'un positionnement adéquat pour s'adapter à un environnement d'affaires de plus en plus exigeant et pour optimiser ses retombées dans la région.

Il y aurait donc lieu de regrouper les informations qui démontrent clairement l'importance de la présence du secteur dans chacune des MRC de la région, afin de sensibiliser l'ensemble des élus au rôle névralgique du secteur sur le plan économique.

De cette façon, le secteur pourrait sans doute obtenir un meilleur positionnement et bénéficier d'un appui plus important de la part des décideurs régionaux.

5.5.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 3

Améliorer le positionnement du secteur agricole et agroalimentaire en matière de développement socioéconomique.

1. En élaborant un document qui démontre clairement, pour chaque MRC de la région, l'importance du rôle du secteur sur les plans social, économique et environnemental.
2. En assurant une bonne représentation du secteur auprès de la Conférence régionale des élus pour obtenir un meilleur positionnement dans les priorités régionales.

5.6 Perspectives de développement du secteur

5.6.1 Éléments de réflexion stratégique

Le développement du secteur agricole et agroalimentaire est de plus en plus conditionné par de nombreux règlements, dont l'application est décentralisée vers les régions et les municipalités. C'est pourquoi la capacité des régions à s'entendre sur les perspectives de développement du secteur, à partir de ces nouvelles règles, sera déterminante pour l'avenir du secteur.

Dans ce nouveau contexte de décentralisation, les maires et la Conférence des élus seront appelés à prendre des décisions qui auront des impacts majeurs sur le développement du secteur agricole et agroalimentaire. Ils devront prendre ces décisions dans un esprit de conciliation des aspects économique, environnemental et social pour leur région.

Dans la région de la Chaudière-Appalaches, l'évaluation des perspectives de développement du secteur agricole et agroalimentaire se pose comme un enjeu majeur pour la région. En effet, les fondements de l'économie du secteur reposent en grande partie sur les productions animales et ces dernières sont particulièrement limitées par l'application des nouvelles règles environnementales. Même si les productions animales sont concentrées dans des zones spécifiques de la région, il semble que l'ensemble du territoire soit affecté par cette situation.

Il est donc essentiel qu'une information intégrée et globale de la situation du secteur à l'échelle de la région serve de base à l'établissement d'un consensus régional sur les perspectives de développement.

5.6.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 4

Favoriser l'établissement d'un consensus régional entre le monde agricole et le monde municipal au regard des perspectives de développement du secteur.

1. **En formant un groupe régional composé de producteurs, de transformateurs, de distributeurs, de représentants gouvernementaux et de représentants des MRC, afin d'obtenir un consensus sur les perspectives de développement du secteur à l'échelle de la région et des MRC.**

5.7 Mise en valeur de l'entrepreneurship et du dynamisme des entreprises

5.7.1 Éléments de réflexion stratégique

L'entrepreneurship et le dynamisme des entreprises du secteur agricole et agroalimentaire de la Chaudière-Appalaches sont des atouts sur lesquels il serait intéressant de miser pour mettre le secteur en valeur.

À cette fin, l'utilisation de témoignages de la part d'entrepreneurs du secteur qui sont actifs dans leur communauté permettrait de valoriser leur rôle et de rehausser ainsi l'image du secteur.

De même, l'organisation de visites d'entreprises agricoles et agroalimentaires bien ciblées pour diverses catégories de citoyens permettrait de mettre en évidence les qualités entrepreneuriales des chefs d'entreprises du secteur.

Par ailleurs, il devient nécessaire que le secteur élargisse son rayonnement dans la région en s'inscrivant, par exemple, dans les galas ou autres activités de reconnaissance qui ont lieu dans les MRC et dans certaines organisations.

En augmentant la reconnaissance publique de l'esprit d'entrepreneurship et du dynamisme qui caractérisent la plupart de ses dirigeants d'entreprises, le secteur contribuerait sans doute à accroître l'attraction des investisseurs potentiels et des jeunes envers l'agriculture et l'agroalimentaire dans la région.

5.7.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 5

Mettre en valeur l'entrepreneurship et le dynamisme des entreprises agricoles et agroalimentaires de la région.

1. En diffusant des témoignages d'entrepreneurs du secteur qui mettent en valeur leur rôle dans la communauté.
2. En organisant des visites d'entreprises agricoles et agroalimentaires pour différentes catégories de citoyens (élus municipaux, intervenants, étudiants et autres).
3. En favorisant la participation des dirigeants d'entreprises agricoles et agroalimentaires à divers galas de la région pour assurer la présence du secteur dans différentes sphères d'activités, comme l'environnement, l'économie, la technologie et autres.

6. AXE SUR L'ORGANISATION DU SOUTIEN RÉGIONAL AU SECTEUR

6.1 Présentation de l'axe

La tendance à la décentralisation des pouvoirs publics a un effet direct sur l'organisation du soutien dans les régions. Pour le secteur agricole et agroalimentaire, cette situation génère un besoin de revoir les liens de soutien davantage à partir des ressources régionales.

Dans la région de la Chaudière-Appalaches, le secteur agricole et agroalimentaire a la chance de pouvoir compter sur au moins une vingtaine d'organisations qui offrent du soutien au secteur. Cette proximité de la desserte en services est importante car elle est souvent porteuse d'un soutien mieux adapté aux besoins des entreprises.

Cependant, même si la plupart de ces organisations régionales ont déjà identifié des priorités au regard du soutien au secteur, un travail d'organisation reste à faire pour optimiser l'offre de services de la région.

L'axe sur l'organisation du soutien régional au secteur a été retenu pour répondre aux besoins des entreprises agricoles et agroalimentaires en matière d'infrastructures et de services nécessaires à leur développement. Cet axe est libellé de la façon suivante :

> Consolider et développer le soutien régional au secteur agricole et agroalimentaire.

6.2 Présentation des cibles stratégiques

Pour répondre à ce défi d'organisation du soutien régional, le secteur a retenu six cibles stratégiques qui portent sur le réseautage des organismes en soutien au secteur, les infrastructures collectives et les services en transformation alimentaire, l'établissement et le transfert des entreprises agricoles, l'acquisition de connaissances en matière de traitement des lisiers, la revitalisation des milieux déstructurés et la coordination des services aux petites entreprises de transformation.

6.3 Réseautage des organismes en soutien au secteur

6.3.1 Éléments de réflexion stratégique

La région de la Chaudière-Appalaches a été créée en 1991 par la fusion de la région de la Beauce avec la partie de la région agricole de Québec, qui est située sur la rive sud du fleuve Saint-Laurent.

Étant donné que la dernière délimitation administrative de la région date d'une quinzaine d'années seulement, il est important de continuer à consolider l'offre de services régionale pour optimiser le soutien au secteur agricole et agroalimentaire sur l'ensemble du territoire.

De plus, le territoire de desserte de plusieurs des organisations régionales en soutien ne correspond pas encore aux nouvelles limites administratives de la région, ce qui n'a pas favorisé, jusqu'à maintenant, le réseautage des organisations sur le territoire.

Par ailleurs, la très grande étendue du territoire n'a pas non plus facilité le développement et la cohésion de l'offre de services au secteur.

Il y a donc un ensemble de facteurs qui font en sorte que l'offre de services est encore méconnue, ce qui empêche le secteur agricole et agroalimentaire d'en tirer pleinement partie. Pour remédier à cette situation, il faudrait définir le portrait global du soutien offert dans la région et mettre en place un réseau des principales ressources, dans une optique de coordination régionale et de desserte locale.

6.3.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 1

Favoriser le réseautage des organismes régionaux qui offrent des services aux entreprises du secteur agricole et agroalimentaire.

1. En dressant un portrait complet des organisations en soutien au secteur dans la région avec leurs mandats respectifs et les ressources dont elles disposent.
2. En mettant en place un réseau régional formé de mandataires des principales organisations qui desservent le secteur agricole et agroalimentaire.
3. En identifiant une personne ou une organisation pour coordonner le réseau et organiser des forums de discussion.
4. En révisant l'offre de services de la région dans une optique de coordination régionale et de desserte locale.

6.4 Infrastructures collectives et services en transformation alimentaire

6.4.1 Éléments de réflexion stratégique

Le secteur de la transformation alimentaire de la région de la Chaudière-Appalaches fait face à des limites au regard de son développement. En effet, la région ne dispose pas actuellement de certains services et des infrastructures nécessaires pour soutenir ce développement.

Dans le cas des projets d'envergure, la région n'est pas encore dotée des infrastructures qui permettraient d'accueillir de tels projets et d'attirer des investisseurs potentiels. Par exemple, la région fait face à des contraintes importantes relatives à la capacité d'épuration des eaux usées pour ce type de projets. Comme les coûts liés à de telles installations ne sont souvent pas à la portée d'une seule MRC, il est primordial que les MRC de la région s'entendent pour mettre en place des infrastructures collectives en transformation alimentaire. C'est en effet une condition de base pour que la région puisse se positionner avantageusement par rapport à d'autres régions quant aux conditions offertes aux investisseurs.

En ce qui concerne les services en transformation, les entreprises doivent trop souvent référer à l'extérieur de la région pour les obtenir, malgré la concentration importante d'entreprises de transformation dans la région. Autant les grandes que les petites entreprises gagneraient à avoir un accès direct et à proximité de leurs entreprises à un ensemble de services propres à soutenir la transformation.

Actuellement, un projet est en cours dans la région concernant la mise en place d'un centre de transfert d'expertise et de valorisation des connaissances en transformation. Le secteur de la transformation peut donc compter sur une volonté déjà manifeste de regrouper en Chaudière-Appalaches des services d'analyse de produits, de formation et de commercialisation, dans une optique de guichet unique.

6.4.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 2

Faciliter l'accès à des infrastructures collectives régionales et à des services pour soutenir l'implantation et le développement de projets en transformation alimentaire qui peuvent bénéficier à l'ensemble du secteur.

1. En assurant la concertation nécessaire entre les MRC de la région pour qu'elles mettent en place des infrastructures en mesure d'accueillir des projets de transformation d'envergure.
2. En favorisant le regroupement dans un même lieu des expertises de plusieurs organisations régionales en soutien à la transformation alimentaire.
3. En faisant connaître l'approche de type « guichet unique » pour les services offerts au secteur de la transformation.

6.5 Établissement et transfert des entreprises agricoles

6.5.1 Éléments de réflexion stratégique

En 2001, l'âge moyen des producteurs québécois était de 47 ans, comparativement à 50 ans pour l'ensemble des provinces canadiennes. Le taux de remplacement de la relève au Québec était de 53 %, un taux supérieur à 50 %, qui est le taux estimé nécessaire pour assurer le niveau de production actuel.

Selon le *Profil de la relève agricole au Québec 2000*, 65 % des propriétaires avaient déjà identifié leur relève alors que 35 % ne l'avaient pas encore fait et devenaient, par le fait même, potentiellement disponibles pour une relève non familiale.

En 2000, la région de la Chaudière-Appalaches se situait dans la moyenne québécoise pour l'âge moyen des exploitants, qui était de 46 ans et demi. Cependant, 25 % seulement des entreprises de la région n'avaient pas encore identifié de relève, ce qui représentait une situation enviable par rapport à la majorité des régions du Québec.

Même si la situation de la relève en Chaudière-Appalaches paraît moins problématique qu'ailleurs au Québec, l'établissement en agriculture demeure un processus de plus en plus complexe, étant donné que la capacité de remboursement est de plus en plus limitée au regard de la valeur des actifs des entreprises. Il faut donc penser à augmenter le financement dans ce domaine et à bonifier les services d'accompagnement des entreprises.

Sur le plan du soutien financier, une plus grande utilisation du programme « vendeur-prêteur » de La Financière agricole et un investissement régional plus significatif dans le suivi post-transfert comptent au nombre des moyens à mettre en priorité dans ce domaine.

Pour mieux accompagner les entreprises dans le transfert, il serait aussi intéressant d'accentuer l'approche multiservices, autant pour préparer le transfert que pour accompagner les gens dans la phase post-transfert d'entreprises, qui est également cruciale pour la pérennité des entreprises. Le parrainage d'entreprises pourrait aussi être considéré dans les moyens concrets qui peuvent être utilisés sur le plan régional.

Enfin, étant donné que le transfert ne s'adresse plus uniquement à la relève familiale, la région pourrait travailler à développer de nouvelles formules de transfert qui élargiraient l'accès à la propriété des fermes.

6.5.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 3

Faciliter l'établissement et le transfert des entreprises agricoles.

1. En accentuant l'utilisation du programme « vendeur-prêteur » de la Financière agricole.
2. En préservant des enveloppes dédiées au suivi post-transfert d'entreprises.
3. En développant davantage l'approche multiservices auprès des entreprises agricoles.
4. En établissant un système rémunéré de parrainage ou de mentorat avec des chefs d'entreprise.
5. En évaluant des formules de transfert de type coopératif ou autres qui faciliteraient, pour des acheteurs extérieurs aux familles agricoles, l'accession à la propriété d'une ferme.

6.6 Acquisition de connaissances en matière de traitement des lisiers

6.6.1 Éléments de réflexion stratégique

La forte concentration d'élevage dans le centre et dans une partie du nord de la région de la Chaudière-Appalaches oblige les producteurs à trouver des moyens de se conformer aux nouvelles exigences environnementales en matière de gestion des fumiers et lisiers.

D'ici 2010, chaque exploitation agricole devra disposer des terres nécessaires à l'épandage des déjections ou traiter l'excédent des fumiers et des lisiers. Or, même s'il existe actuellement plusieurs technologies pour le traitement des fumiers et lisiers, les coûts pour avoir accès à ces technologies ne sont pas accessibles à la majorité des producteurs. Par ailleurs, plusieurs procédés de traitement font l'objet de recherche et en sont donc encore au stade expérimental.

En Chaudière-Appalaches, cette situation met une pression importante sur le secteur. C'est pourquoi la recherche et le développement de solutions technologiques à des coûts abordables pour le traitement des fumiers et des lisiers fait consensus chez plusieurs partenaires. Une réflexion régionale se développe même autour de l'idée de faire de la région un pôle de référence dans ce domaine. Un projet collectif de cet ordre pourrait servir à évaluer les technologies existantes et à en développer d'autres qui seraient adaptées à la réalité des entreprises de la région susceptibles d'avoir des besoins du même ordre.

Le fait que la région peut déjà faire référence à de nombreuses personnes qui possèdent de l'expertise dans le domaine du traitement des fumiers et lisiers représente déjà un atout pour démarrer un tel type de projet. Le secteur agricole peut aussi compter sur l'intérêt élevé des organisations régionales, mais il faudra cependant obtenir un engagement ferme de la part de plusieurs partenaires régionaux pour assurer le financement nécessaire à la mise en place d'un projet collectif de cette envergure.

Dans le domaine de la recherche pour le traitement des lisiers et fumiers, la région peut compter sur plusieurs partenaires, dont le MAPAQ, l'Institut de recherche et de développement en agroenvironnement, le Centre de développement du porc du Québec et la Coopérative de fertilisation organique de Fertior. Cette dernière a d'ailleurs reçu, en 2004, une subvention du MAPAQ pour offrir des services en Chaudière-Appalaches afin de maintenir l'expertise et diffuser l'information en lien avec les systèmes de traitement des lisiers.

Les services de Fertior se regroupent sous deux volets : un volet information et sensibilisation qui s'adresse aux exploitations agricoles et aux intervenants et intervenantes qui les accompagnent, et un volet intitulé activités à portée collective qui s'adresse, quant à lui, aux entreprises agricoles dont le bilan de phosphore est excédentaire. Les services à portée collective peuvent comprendre des consultations, des études, des analyses, etc.

Un comité régional a été formé dans le cadre de cette convention d'aide financière pour travailler sur le plan du traitement, de la valorisation et des solutions environnementales. Fertior a également requis les services d'une agronome pour valoriser et cibler les techniques les plus adaptables à la ferme sur les plans économique et environnemental.

Le secteur est donc actuellement en bonne position pour poser des actions significatives, au cours des cinq prochaines années, au regard des problématiques liées au traitement des fumiers et lisiers.

Pour compléter le tableau des possibilités dans ce domaine, des missions exploratoires en Europe portent à croire qu'il serait intéressant d'explorer la piste du maillage entre les municipalités et les producteurs agricoles, dans le but de mettre en place des sites de compostage à partir de fumiers et lisiers et de matières fertilisantes résiduelles.

6.6.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 4

Favoriser la recherche, le développement, l'acquisition et le transfert de connaissances en matière de traitement de fumiers, de lisiers et d'autres matières résiduelles fertilisantes.

1. En assurant la circulation d'information en recherche et développement dans le traitement des fumiers et lisiers entre les organisations provinciales et celles de la Chaudière-Appalaches.
2. En faisant les représentations nécessaires pour doter la région des infrastructures qui lui permettraient de devenir un pôle d'évaluation et d'adaptation des technologies en matière de traitement des fumiers et lisiers.
3. En valorisant les technologies de traitement les mieux adaptées sur les plans économique et environnemental pour les entreprises agricoles de la Chaudière-Appalaches.
4. En soutenant, sur les plans technique et financier, l'implantation dans les entreprises agricoles des technologies retenues selon la taille des entreprises.
5. En mettant en place des projets de compostage dans les municipalités de la région, à partir de fumiers, de lisiers et de matières résiduelles fertilisantes, comme c'est le cas dans certains pays d'Europe.

6.7 Revitalisation des milieux déstructurés

6.7.1 Éléments de réflexion stratégique

La région de la Chaudière-Appalaches doit relever un défi socioéconomique de taille en ce qui concerne le maintien et le développement du secteur agricole et agroalimentaire dans les milieux en restructuration. Ces milieux constitueraient environ 50 % du territoire, avec 23 % des terres mises en culture.

Selon un rapport, présenté en 2002 par la Chaire de recherche du Canada en développement rural au Comité régional sur les milieux en restructuration de la Chaudière-Appalaches, ces milieux ont de plus en plus de difficulté à suivre le rythme d'évolution de l'agriculture régionale et québécoise.

L'économie agricole moderne exige, en effet, l'acquisition de nouvelles technologies pour pouvoir produire au plus bas coût possible. Or, les fermes dans les milieux en restructuration sont souvent à temps partagé et n'ont généralement pas la capacité financière et technique pour introduire et gérer ces nouvelles technologies. En conséquence, plusieurs entreprises de ces milieux risquent de devoir cesser leurs activités agricoles si aucune stratégie régionale n'est mise de l'avant pour les maintenir en place et pour soutenir leur développement.

Une stratégie de revitalisation des milieux déstructurés pour les municipalités rurales intéressées à le faire sur la base d'un développement de l'agriculture et l'agroalimentaire, en complémentarité avec d'autres secteurs d'activités, serait sûrement un atout pour la région.

6.7.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 5

Établir une stratégie régionale de soutien à la revitalisation des milieux déstructurés sur la base d'un développement intégré de l'agriculture et de l'agroalimentaire, en complémentarité avec d'autres secteurs tels que le tourisme, la forêt et autres, dans une perspective d'occupation du territoire.

1. En identifiant et en regroupant les municipalités qui ont de l'intérêt à considérer le développement de l'agriculture et de l'agroalimentaire dans une optique de revitalisation de leurs milieux respectifs.
2. En développant des formules d'occupation du territoire qui favorisent l'agriculture à temps partagé, en synergie avec d'autres secteurs d'activités économiques.
3. En faisant les démarches nécessaires auprès de La Financière agricole du Québec pour qu'elle augmente le soutien financier à l'agriculture à temps partagé et à l'acquisition de technologies pour les entreprises des milieux en restructuration.
4. En intégrant davantage la production agricole à la vie sociale et économique des municipalités en restructuration par la mise en place de marchés publics et par d'autres projets collectifs.

6.8 Coordination des services aux petites entreprises de transformation

6.8.1 Éléments de réflexion stratégique

Un mouvement intéressant vers la transformation a vu le jour depuis cinq à sept ans dans la région de la Chaudière-Appalaches, avec le démarrage de petites entreprises agroalimentaires dans des créneaux qui offrent de bonnes perspectives de développement. Ces petites entreprises ont peu de moyens pour recourir à des services privés sur les plans technique et commercial et doivent compter davantage sur les services publics dans ce domaine.

Actuellement, une nouvelle offre spécifique de services au regard des besoins des entreprises de transformation alimentaire est en développement, autant sur le plan provincial que sur le plan régional. Le moment semble donc opportun pour faire le point sur les besoins des petites entreprises de transformation et se positionner afin qu'elles puissent tirer avantage de ce mouvement favorable au soutien en transformation.

6.8.2 Cible stratégique et stratégies

Cible stratégique 6

Coordonner les services de soutien à la transformation alimentaire, particulièrement pour les petites et les très petites entreprises.

1. En analysant les principaux besoins en services des petites entreprises de transformation dans la région.
2. En mettant ces besoins en relation avec l'offre de services en développement sur les plans provincial et régional.
3. En développant une offre de services davantage adaptée aux besoins des petites et des très petites entreprises.

ANNEXE 1

LISTE DES PARTICIPANTS ET DES PARTICIPANTES À LA JOURNÉE DE RÉFLEXION DU 23 FÉVRIER 2005

1.	Audet, Yoland	Centre de formation - Saint-Anselme
2.	Bergeron, Sylvain	Fromagerie Bergeron inc.
3.	Bernard, Étienne	Ferme Berjano inc.
4.	Berthiaume, Cécilien	Fertior
5.	Bilodeau, Angèle	MAPAQ, Chaudière-Appalaches
6.	Bilodeau, Maurice	Ferme Bijacq & Fils Inc.
7.	Bisson, Lionel	Fromagerie La Pépite d'Or
8.	Bisson, Luce	Fédération de l'UPA de Lévis-Bellechasse
9.	Bonneau, Jude	IGA Extra
10.	Bordron, Jean-Michel	Table agroalimentaire de Chaudière-Appalaches
11.	Bouchard, Paulin	Paulin Bouchard inc.
12.	Boudreau, Julie	Conseil régional de l'environnement de Chaudière-Appalaches
13.	Breton, Jean-Paul	Casabreton inc.
14.	Brouillard, Denis	MAPAQ, Chaudière-Appalaches
15.	Bruneau, Yvon	Maire de Saint-Henri
16.	Caron, Renée	MAPAQ, Chaudière-Appalaches
17.	Carrier, André	Secrétaire d'atelier, MAPAQ – Chaudière-Appalaches
18.	Carrier, Jean-François	AG Bio Centre
19.	Castera, Yves	Produits biologiques La Fée
20.	Chouinard, Jean-Luc	Bisons Chouinard inc.
21.	Côté, Normand	Table agroalimentaire de Chaudière-Appalaches
22.	Couture, Guy	Ferme Clément et Annette Couture et fils
23.	Cyr, Bruno	Ferme Valérien Cyr
24.	Dancause, Hervé	Ferme Ayr Pur Senc
25.	Dion, Suzanne	Animatrice d'atelier
26.	Desjardins, Louis-J.	Fédération de l'UPA de la Côte-du-Sud
27.	Dufour, Stéphane	Unicoop
28.	Forbes, Sonia	Société d'aide au développement des collectivités de Lotbinière
29.	Fortin, Yvan	Conférence régionale des élus

ANNEXE 1

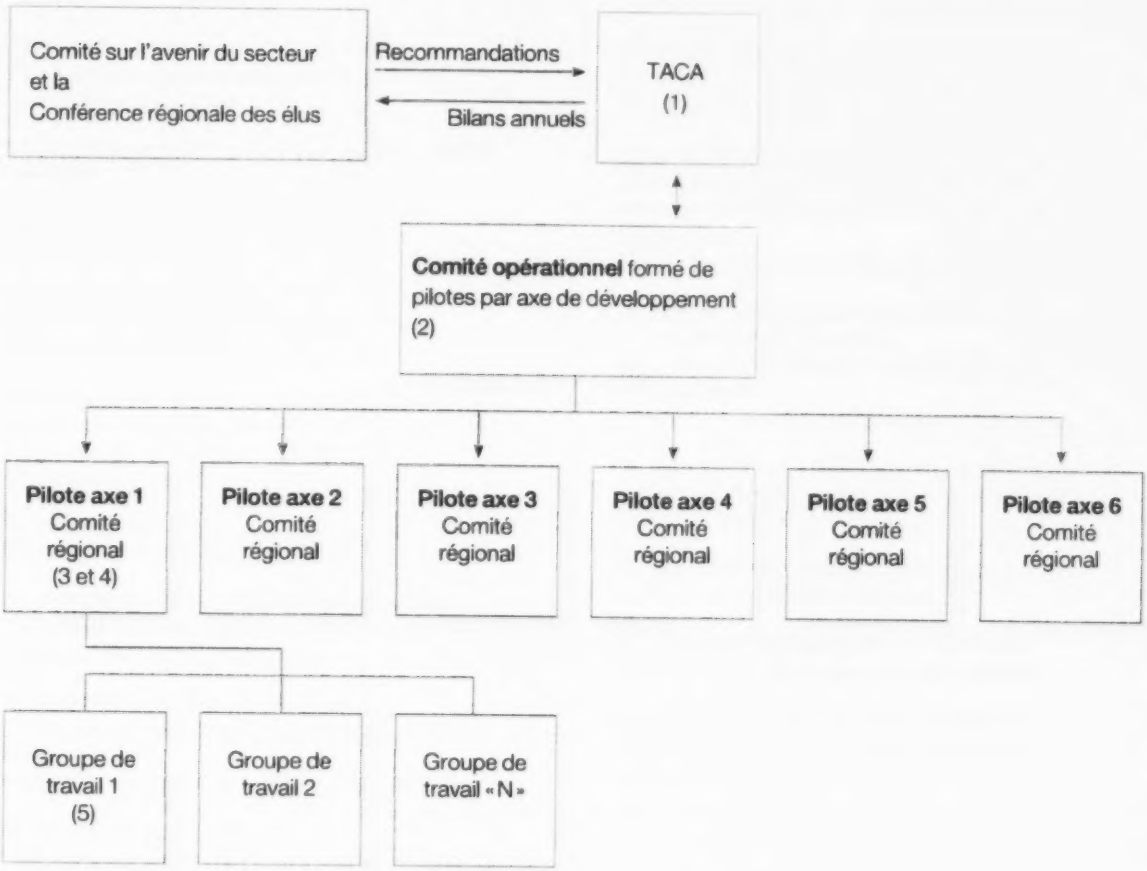
30.	Gagnon, Johanne	Centre d'emploi agricole, Saint-Georges
31.	Giguère, Jocelyn	Giguère Produits de Viande
32.	Girard, Claude	La Financière agricole du Québec
33.	Girard, Marie-Hélène	TransBioTech
34.	Hamel, Yvon	Hamel inc.
35.	Lacasse, Denis	Fédération de l'UPA de la Beauce
36.	Lafleur, Nicole	Cégep de Lévis-Lauzon
37.	Lamontagne, Roger	MAPAQ, Chaudière-Appalaches
38.	Langevin, Jean	Fédération des caisses populaires Desjardins
39.	Langevin, Tony	Producteur agricole
40.	Laplante, Johanne	Fédération de l'UPA de la Côte-du-Sud
41.	Lavoie, Éric	Consultant, Développement économique Mariverain
42.	Leblond, Angèle	Alimentation Saint-Sylvestre inc.
43.	Letellier, Hélène	Animatrice d'atelier
44.	Lavoie, Denis	Coop IGA La Paix
45.	Lehoux, Richard	Préfet MRC La Nouvelle-Beauce.
46.	Lemay, Jérôme	Producteur agricole
47.	Lemay, Pierre	MAPAQ, Chaudière-Appalaches
48.	Lessard, Guy	Conseil régional de l'environnement de Chaudière-Appalaches
49.	Mailloux, Phillipe	Centre local de développement de Lotbinière
50.	Marceau, Réal	La Financière agricole du Québec
51.	Marquis, Bernard	Centre local d'emploi de Sainte-Marie
52.	Moisan, Denise	L'agneau du gourmet
53.	Montpetit, Jean-Claude	Agri-marché
54.	Morin, Gabrielle	Animatrice d'atelier
55.	Morin, Jean-Denis	Fédération de l'UPA de la Beauce
56.	Morin, Vincent	Restaurant Val des sens
57.	Nicole, Bruno	Ferme NICO 2000 inc.
58.	O'Bomsawin, Anne-Marie	Secrétaire d'atelier, Fédération de l'UPA Lévis-Bellechasse
59.	Ouellet, Rosaire	La Financière agricole du Québec
60.	Paquet, Denis	Ferme Ste-Croix
61.	Paré, Brigitte	Centre régional d'établissement en agriculture

62.	Perron, Lise	Comité sect. de main-d'œuvre en transformation alimentaire
63.	Petitpas, Sylvie	Soutien à l'organisation de l'événement
64.	Piché, Isabel	Centre local d'emploi des Chutes-de-la-Chaudière
65.	Poulin, Guy	Fumets Sylvestre inc.
66.	Poulin, Martin	Ferme Marjulin Senc.
67.	Poulin, Roch	Réseau des répondants en formation agricole
68.	Pouliot, Daniel	Producteur agricole
69.	Pouliot, Étienne	MAPAQ, Chaudière-Appalaches
70.	Pouliot, Rémy	Ferme Rémy Pouliot
71.	Prince, Hélène	Miellerie Prince Leclerc & Ass.
72.	Proulx, Charles	Table agroalimentaire de Chaudière-Appalaches
73.	Rinfret, Suzanne	Aux petits oignons
74.	Rioux, Alain	Coordonnateur de l'événement
75.	Saintonge, Yvan	Animateur d'atelier
76.	Simard, Mélanie	Société d'aide au dév. de la collectivité, Bellechasse Etchemins
77.	St-Pierre, Frank	Centre d'emploi agricole, La Pocatière
78.	Sylvain, Denis	Centre local de développement de La Nouvelle-Beauce
79.	Thibault, Michel	Centre de robotique inc.
80.	Tremblay, Jocelyne	Municipalité de Lotbinère
81.	Tremblay, Normand	Animateur d'atelier
82.	Turcotte, Jean-Roch	Fédération de l'UPA Lévis-Bellechasse et Lotbinière-Mégantic
83.	Turenne, Mario	Ferme au Rang 7 ltée
84.	Urbain, Luc	Secrétaire d'atelier, MAPAQ, Chaudière-Appalaches
85.	Vaillancourt, Martin	Secrétaire d'atelier, Conférence régionale des Élus
86.	Vallière, Michel	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs
87.	Vachon, Claudia	Boulangerie Saint-Méthode inc.
88.	Verret, Jean-Robert	Animateur d'atelier
89.	Vigneault, Maurice	Fédération de l'UPA de Lotbinière-Mégantic

ANNEXE 2

MÉCANISME DE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN

Schéma de mise en œuvre



Notes :

(1) Table agroalimentaire de Chaudières-Appalaches.

(2) Le Comité opérationnel aura pour mandat de gérer les activités nécessaires à la réalisation du plan. Il veillera notamment à déterminer les résultats attendus et les calendriers de réalisation.

(3) Les axes sont numérotés pour faciliter la lecture et n'indiquent en aucun cas un ordre de priorité.

(4) Le pilote de l'axe devra former un comité régional avec des personnes intéressées à s'engager dans le processus de mise en œuvre.

(5) Les groupes de travail auront la responsabilité d'élaborer et de mettre en œuvre des projets découlant d'un axe de développement.

ANNEXE 3

MEMBRES DU COMITÉ SUR L'AVENIR DU SECTEUR :

M. Jude Bonneau, directeur
Magasin Coop, Montmagny

M. Yvon Bruneau, maire de Saint-Henri
Conférence régionale des élus de la
Chaudière-Appalaches

M. André Forcier, VP exécutif et directeur général
Exceldor

M^me^ Nicole Lafleur, directrice générale
Cégep de Lévis-Lauzon

M. Guy Lessard, président
Conseil régional de l'environnement
Chaudière-Appalaches

M. Romain Martineau, agent de recherche et de planification socioéconomique
Emploi-Québec Direction régionale de la
Chaudière-Appalaches

M. Jean-Denis Morin, président
Fédération de l'UPA de la Beauce

M. Rosaire Ouellet, directeur régional, secteur Sud, Chaudière-Appalaches
La Financière agricole du Québec

M. Étienne Pouliot, directeur régional
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
Direction régionale de la Chaudière-Appalaches

M. Charles Proulx, président
Table agroalimentaire de Chaudière-Appalaches

M^me^ Mélanie Simard, directrice générale,
Société d'aide au développement de la collectivité
Bellechasse-Etchemins

M. Denis Sylvain, directeur général
Centre local de développement de La Nouvelle-Beauce

M. Maurice Vigneault, président
Fédération de l'UPA de Lotbinière-Mégantic

MEMBRES DU COMITÉ TECHNIQUE :

M. Jean-Michel Bordron, directeur
Table agroalimentaire de Chaudière-Appalaches

M^me^ Julie Boudreau, directrice
Conseil régional de l'environnement
Chaudière-Appalaches

M. Jean-François Guay, conseiller régional en aménagement du territoire et développement rural
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
Direction régionale de la Chaudière-Appalaches

M. Roger Lamontagne, conseiller régional en transformation alimentaire
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation
Direction régionale de la Chaudière-Appalaches

M^me^ Guylaine Lehouillier, agente de développement
Société d'aide au développement de la collectivité
Bellechasse-Etchemins

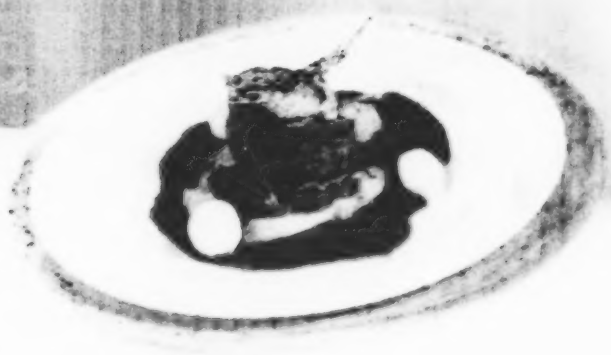
M. Réal Marceau, adjoint au directeur
La Financière agricole du Québec

M^me^ Danielle Raymond, directrice adjointe
Centre local de développement de Lotbinière

M. Jean-Roch Turcotte, directeur régional
Fédération de l'UPA Lévis-Bellechasse et de Lotbinière-Mégantic

PLAN STRATÉGIQUE • 2005-2010

Secteur agricole et agroalimentaire
de la Chaudière-Appalaches



Avec la participation financière de :

Conférence régionale des élus Chaudière-Appalaches

Québec
• Agriculture, Pêcheries et Alimentation
• Emploi-Québec Chaudière-Appalaches

Table Agroalimentaire de Chaudière-Appalaches

Pour de plus amples renseignements, vous pouvez joindre la TACA aux coordonnées qui suivent.

Par téléphone : (418) 837-9008, poste 243
Par télécopieur : (418) 837-1138
Par courriel : taca@bellnet.ca
Par la poste : Table agroalimentaire de Chaudière-Appalaches
5410, boulevard de la Rive-Sud
Bureau 77
Lévis (Qc) - G6V 4Z2

Vous pouvez également visiter le site WEB de la Table agroalimentaire de Chaudière-Appalaches à l'adresse suivante : **www.taca.qc.ca**